Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8870263
Centre d'intérêt: 960

Lebel, Denis.

L'organisation du sport collégial : une étude systémique / par Denis Lebel. -- [Trois-Rivières?] : D. Lebel, 1987.
viii, 117 f. ; 28 cm.

Résumé au début du v. "Rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Programme de maîtrise en éducation". Notes bibliogr.: f. 111-117.

Vedette(s)-secondaire(s): Université du Québec à Trois-Rivières

Descripteur(s): Administration scolaire * Sport * Système scolaire * Approche systémique * Valeurs * Collégial (Ordre d'enseignement)

De quelles façons le sport collégial, comme organisation, concilie-t-il les influences respectives du système d'éducation et du système sportif? Pour répondre à cette question, l'auteur recourt à l'approche systémique: le sport collégial est traité comme un sous-système du système scolaire et un sous-système du système sportif, constituant ainsi une interface entre les deux. L'auteur applique au sport collégial un modèle de système managérial, qui permet d'identifier les sous-systèmes de valeurs et de décision, et les sous-systèmes de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation. L'auteur établit que le sport collégial, comme organisation, réussit à concilier dans son fonctionnement les influences de chacun des deux systèmes dans la mesure où il a hérité d'eux certaines caractéristiques communes ou comparables concernant la décision, la planification, la supervision et l'évaluation. En revanche, la conciliation des influences relatives aux valeurs n'est que partielle, l'éducation véhiculant des valeurs plutôt qualitatives et globalisantes, et le sport des valeurs plutôt quantitatives et limitées, difficilement compatibles. Le dépassement, le plaisir et le sens de l'effort appartiennent aux deux systèmes de valeurs.

Type de document: r

EDUQ 8870263

Université du Québec à Trois-Rivières

Fiche-résumé de travail de recherche de 2e cycle

- ☐ Mémoire
- ☒ Rapport de recherche
- ☐ Rapport de stage

Nom du candidat: Denis Lebel

Diplôme postulé: Maîtrise en éducation

Nom du directeur de recherche: Gérald Jomphe

Nom du co-directeur de recherche (s'il y a lieu):

Titre du travail de recherche: L'organisation du sport collégial: une étude systémique

EDUQ 8870263

Résumé:*

Le sport collégial participe à la fois à la réalité sportive et à la réalité collégiale du Québec. Or, la rationalité sportive et la rationalité éducative ne se recoupent pas parfaitement et véhiculent chacune des valeurs, des façons de faire, qui leur sont propres. Étant aux confins à la fois du système scolaire et du système sportif, le sport collégial est l'objet de diverses influences, motrices ou contraignantes, quant à son organisation et à ses orientations. Si l'on ajoute à ce tableau, la complexité des structures dont résulte un enchevêtrement des responsabilités, on comprend la difficulté de l'administrateur collégial d'identifier les enjeux tant sportifs qu'éducatifs et de proposer des orientations conformes à la mission des collèges.

Le travail se limite à l'établissement d'une problématique; il vise à développer quelques instruments conceptuels susceptibles d'améliorer la perception du contexte et de faciliter la prise de décision par l'administrateur collégial.

Il s'intéresse plus particulièrement aux valeurs, aux structures, au fonctionnement et aux lieux de décision, décrits et analysés sous l'angle le plus apte à amener ultérieurement un diagnostic organisationnel et à faire ressortir les enjeux qui confrontent l'administrateur de collège. La question de recherche est la suivante: de quelles façons le sport collégial, comme organisation, concilie-t-il ou non les influences respectives du système d'éducation et du système sportif?

L'approche systémique fournit le cadre théorique de ce travail; le sport collégial est traité comme un sous-système du système sco-

* *Le résumé doit être dactylographié à double interligne*

laire et un sous-système du système sportif, constituant ainsi un interface entre les deux. Nous appliquons au sport collégial un modèle de système managérial, qui permet d'identifier les sous-systèmes de valeurs et de décision, (qui représentent la dimension axiologique de l'organisation,) et les sous-systèmes de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation (qui représente sa capacité réalisatrice). À chaque étape, l'influence respective du monde de l'éducation et du monde sportif est identifiée.

En conclusion, il se dégage que les deux grands systèmes exercent sur le sport collégial certaines influences qui sont conciliables: on en retrouve dans les sous-systèmes de décision, de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation. Quant au système de valeurs, la conciliation se réalise autour des valeurs comme le dépassement, l'effort et le plaisir, qui sont des valeurs présentes, mais pas toujours dominantes, dans chacun des deux systèmes. Mais d'autres valeurs s'opposent de façon non-conciliable: elles sont davantage qualitatives et englobantes en éducation et d'autre part, quantitatives et limitées dans le sport.

Signature du candidat

Date: 20 août 1987

Signature du directeur de recherche

Date: 20 oct 87

Signature du co-auteur (s'il y a lieu)

Date:

Signature du co-directeur (s'il y a lieu)

Date:

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

L'ORGANISATION DU SPORT COLLÉGIAL: UNE ÉTUDE SYSTÉMIQUE

par

DENIS LEBEL

Programme de maîtrise en éducation

Rapport de recherche

présenté à

L'Université du Québec à Trois-Rivières

août 1987

REMERCIEMENTS

En présentant ce travail, nous voulons témoigner notre reconnaissance à monsieur Gérald Jomphe, du département des sciences de l'éducation, pour l'encadrement méthodologique qu'il a fourni et pour la grande disponibilité dont il a fait preuve comme directeur de recherche. À travers lui, ce sont tous nos anciens professeurs que nous remercions, en particulier, ceux et celles qui nous ont encouragé à poursuivre notre formation.

Nous devons aussi des remerciements à nos proches, parents, collègues et ami(e)s, avec qui nous avons partagé certaines joies et certaines angoisses, inhérentes à ce genre de travail. Un merci particulier est dû à certains responsables de services d'affaires étudiantes des cégeps de la région de Québec, qui ont facilité la cueillette de la documentation, et également à ceux qui nous ont aidé dans la mise en forme finale du document.

Enfin nous ne voudrions pas oublier les étudiants sportifs, dont les cris, les rires et les bruits contribuaient à mettre de la vie dans un milieu de travail où nous avons passé une quinzaine d'années; c'est à eux finalement que nous devons un certain nombre de questions qui ont continué de nous préoccuper même après avoir laissé ce contexte.

TABLE DES MATIÈRES

FICHE-RÉSUMÉ ii

REMERCIEMENTS v

TABLE DES MATIÈRES vi

LISTE DES FIGURES viii

LISTE DES TABLEAUX viii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I: Situation du travail de recherche 4

1.1 Identification du problème 4
1.2 Importance de la recherche 5
1.3 Objectif de la recherche 7
1.4 Limites de la recherche 8
1.5 Définitions 12
1.6 Question de recherche 18

CHAPITRE II: Problématique de l'organisation du sport collégial 20

2.1 Le sport collégial et le système scolaire 20
2.2 Le sport collégial et le système sportif 31

CHAPITRE III: Cadre théorique 42

3.1 Nature de l'approche systémique 42
3.2 Compréhension systémique des interfaces 45
3.3 Usage de l'analogie 48
3.4 Approche systémique et sciences de l'administration 49

CHAPITRE IV: Présentation et analyse des résultats 57

4.1 Système de valeurs 58
4.2 Système de décision 68
4.3 Système de planification 76
4.4 Système d'organisation 82
4.5 Système de supervision 89
4.6 Système d'évaluation 93

CONCLUSION 98

Éléments de conciliation 99
Éléments de non-conciliation 101
Retour à la question de recherche 102
Nouvelles pistes de recherche 103

APPENDICE A: Participation aux activités de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec 107

APPENDICE B: LES SERVICES AUX ÉTUDIANTS dans un collège: essai de nomenclature 109

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 111

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le système managérial 52

Figure 2: organigramme du sport collégial 85

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1:
Évolution de la participation globale
aux activités sportives intercollégiales
(compétitives) de 1978-1979 à 1985-1986 107

TABLEAU 2:
Évolution de la participation globale
aux activités sportives multicollégiales
(participatives) de 1979-1980 à 1985-1986 109

INTRODUCTION

> L'Éducation a pour but de donner au corps et à l'âme toute la beauté et toute la perfection dont ils sont susceptibles.
>
> Platon.

Lorsque Platon écrivit cette phrase, les Jeux Olympiques en étaient à leur quatrième siècle d'existence; ils étaient réservés aux seuls détenteurs du droit de cité, à l'exclusion donc des femmes, des métèques, des mercenaires et des esclaves; les compétitions qu'on y présentait avaient toutes une utilité guerrière.

Quant à l'éducation, elle était essentiellement assumée par les familles; les plus riches pouvaient se payer les services d'un précepteur pour leurs rejetons et quelques maîtres transmettaient leurs enseignements aux jeunes adultes, le plus souvent sur la place publique.

Il faut attendre Charlemagne, comme le veut la Tradition, pour voir apparaître l'école qui, poursuivant l'oeuvre de conservation et de transmission du savoir des couvents et monastères, allait devenir celle qu'on connaît aujourd'hui.

Le mot "sport" (dérivé de l'Ancien Français "desport", qui signifie divertissement, fête, jeu), allait faire son apparition

dans l'Angleterre du XIXème siècle. Dans les milieux anglo-saxons, le sport est très intimement lié à la formation scolaire; aujourd'hui, certaines universités américaines pourraient figurer parmi les vingt premiers pays au classement olympique.

Au Québec, d'ailleurs, on a traditionnellement observé une sur-représentation des anglophones à la fois dans l'enseignement supérieur et dans le sport. Mais au cours des deux ou trois dernières décennies, des développements considérables ont marqué ces deux secteurs d'activités.

L'intention de ce travail de recherche est d'étudier un recoupement précis et actuel de ces deux réalités, sport et éducation, dans leurs dimensions organisationnelles, pour en dégager une problématique globale. Il a pour objet la situation du sport collégial d'aujourd'hui, comme appartenant à la fois au monde scolaire et au monde sportif.

Le premier chapitre sera consacré à situer cette recherche, son objet, ses intentions, ses limites, son importance. Le chapitre II posera la problématique du sport collégial. Dans le chapitre suivant, on exposera le cadre théorique qui permettra d'étudier le phénomène dans sa globalité comme dans ses particularités. Les résultats de l'étude seront présentés et analysés dans le quatrième chapitre. Le chapitre V résumera la démarche, dégagera les conclusions et identifiera quelques nouvelles pistes de recherche.

Comme sa structure en témoigne, ce rapport de recherche jettera un éclairage additionnel sur un phénomène éducatif et culturel, dans le but d'élargir la problématique. Par conséquent, il résultera peut-être de la lecture de ce document plus de questions que de réponses. Les exigences mêmes de l'approche utilisée, surtout quant à la somme d'informations à recueillir et à analyser, ne permettent pas un traitement également complet de toutes les dimensions du sujet abordé. Au terme de cet exercice, heureux serons-nous d'avoir avancé un tant soit peu dans la connaissance de l'administration scolaire et dans l'utilisation de l'approche systémique en étudiant l'organisation du sport collégial.

CHAPITRE I

> Au collège, ainsi que dans la société, le fort méprise déjà le faible, sans savoir en quoi consiste la véritable force.
>
> Honoré de Balzac

Situation du travail de recherche

Ce premier chapitre sera consacré à une présentation générale de l'objet de la recherche et de la démarche méthodologique; il a pour objectif de situer la portée du présent travail. Nous identifierons d'abord le problème étudié et nous en indiquerons l'importance; suivront ensuite les objectifs de la recherche, puis ses limites. Pour assurer la cohérence interne au document, les notions les plus utiles et les plus importantes dans ce travail seront définies et commentées. Enfin, nous formulerons la question à laquelle cette recherche entend donner une réponse.

1.1 Identification du problème

Le sport collégial participe à la fois à la réalité sportive et à la réalité collégiale du Québec. La rationalité sportive et la rationalité éducative ne se recoupent pas parfaitement et charrient chacune des valeurs, des fa-

gons de faire, qui leur sont propres. Si l'on ajoute à ce tableau, la complexité des structures dont résulte un enchevêtrement des responsabilités, on comprend la difficulté de l'administrateur collégial d'identifier les enjeux tant sportifs qu'éducatifs et de proposer des orientations conformes à la mission des collèges.

1.2 Importance de la recherche

Le sujet est important, ne serait-ce que par les quelques millions de dollars qu'on y consacre annuellement, les milliers d'étudiants qu'il concerne, la soixantaine d'institutions collégiales et la vingtaine de disciplines sportives qu'il touche, et les divers niveaux de pratique qu'il offre. Toutes ces dimensions ont connu des variations à la hausse presque continues depuis la mise en place du réseau collégial. Mais le sujet est surtout important parce que c'est à l'âge des études collégiales (17-20 ans) que le jeune acquiert de façon permanente des habitudes de vie qui influenceront son état physique tout au long de sa vie et aussi parce que c'est à cet âge que se joue la manche décisive pour ceux qui ambitionnent une carrière sportive professionnelle ou olympique.

De plus, le sport collégial est le secteur d'activités de participation où s'engagent en plus grand nombre les

étudiants; on estime le taux de participation entre 10 et 45%, dépendamment des institutions. C'est chez ces étudiants qu'on retrouve un sentiment d'appartenance plus élevé à leur collège. Comme le sport contribue positivement à la visibilité des collèges dans leur région et parfois au-delà, grâce à la couverture de presse facilement accordée aux événements sportifs, certains établissements font de leur programmation sportive un élément de leur stratégie de mise en valeur de leurs services éducatifs.

De tout temps, on a reconnu le caractère formateur de la pratique sportive et les collèges constatent sa contribution potentielle à la qualité de l'environnement éducatif.

Par ailleurs, les débats qui ont cours actuellement sur le rôle et la mission de l'école (dont les États généraux sur la qualité de l'éducation ont largement fait état à l'automne 1985), touchent aussi le niveau collégial; on se demande à nouveau où commence et où finit l'intervention des collèges dans le domaine de la formation et dans celui du loisir. Les restrictions budgétaires que vivent actuellement la plupart des institutions d'enseignement, ont sans doute contribué à donner plus d'acuité à ces questions.

Mais pour bien saisir l'importance du problème, il

faut aussi comprendre que le sujet est limité, puisque le sport collégial ne représente tant pour le monde du sport que celui de l'éducation qu'une petite part de leurs activités, de leurs ressources; il n'y suscite parfois qu'un intérêt relatif, sinon marginal.

On entrevoit déjà qu'étant aux confins à la fois du système scolaire et du système sportif, le sport collégial est l'objet de diverses influences, motrices ou contraignantes, quant à son organisation et à ses orientations. À ce titre, il mérite qu'on s'y attarde pour mieux en comprendre la dynamique complexe.

1.3 Objectif de la recherche

Le sujet sera abordé dans la perspective de l'administration scolaire ou, plus spécifiquement de l'administration collégiale. Notre point de vue sera celui de l'administrateur, dont les décisions engagent l'avenir des activités collégiales et des services rendus à la clientèle. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux valeurs, aux structures, au fonctionnement et aux lieux de décision, décrits et analysés sous l'angle le plus apte à amener ultérieurement un diagnostic organisationnel et à faire ressortir les enjeux qui confrontent l'administrateur de collège. Ce travail se limitera à l'établissement d'une pro-

blématique; nous espérons simplement parvenir à développer quelques instruments conceptuels susceptibles d'améliorer la perception du contexte et de faciliter la prise de décision par l'administrateur collégial.

Mais notre intention est aussi d'ordre méthodologique. Ainsi qu'on le verra dans les prochains chapitres, la conduite de ce travail de recherche est inspirée de l'approche systémique. Ce modèle, d'abord développé par des biologistes pour mieux comprendre le fonctionnement et les interrelations des petits et des grands ensembles vivants, a tôt fait de prouver son utilité dans l'étude des phénomènes sociaux, avec les travaux de Joël de Rosnay[1]. Certains spécialistes du management, dont les québécois Marcel Laflamme[2] et Henry Mintzberg[3], en développèrent des adaptations pour expliquer le fonctionnement des grandes organisations. L'utilisation qui en sera faite dans le cadre du présent exercice a ceci de particulier qu'elle se centre sur une interface précise entre deux systèmes possédant leur propre cohérence et leur propre légitimité.

1.4 Limites de la recherche

Comme l'indique le titre du rapport, autant que les propos tenus jusqu'ici, cette recherche n'a d'autre but que d'étudier le phénomène administratif que constitue le sport

collégial. Ses éléments structurants et ses éléments moteurs, provenant tantôt du monde éducatif, tantôt du monde sportif, seront décrits, comparés, mis en relation les uns avec les autres, tout comme avec leur environnement. De cela, bien sûr, se dégagera une image globale du phénomène, qui permettra de mieux en comprendre la nature, les conditions existentielles et la problématique. Il ne faut cependant pas identifier une telle démarche à une évaluation du sport collégial, de ses structures, de ses programmes, de ses résultats ou encore moins de ses agents. Une évaluation présenterait des exigences qui débordent les limites de ce travail.

Il ne faut pas non plus chercher dans ce travail un manuel de gestion définissant les procédures que doit respecter quotidiennement le responsable des sports dans son institution. Les contextes organisationnels étant si différents d'un établissement à l'autre, il serait illusoire de vouloir dégager à la fois une perception globale et des applications locales universellement utilisables.

D'autre part, nous nous intéresserons davantage aux dimensions qualitatives (valeurs, intentions, normes, processus de décision ou d'influence, etc.) qu'aux dimensions quantitatives du phénomène. L'analyse eût sûrement été plus

complète et plus fidèle si nous l'avions étayée de données historiques sur l'évolution comparée des budgets, des taux de participation, des heures de pratique sportive, des effectifs professionnels et techniques, des espaces utilisés, etc. Ces données, lorsqu'elles existent, ont été compilées par des personnes différentes, à des époques différentes, possiblement selon des catégories différentes et dans une soixantaine d'institutions différentes. Nous nous limiterons donc à utiliser des données produites pour l'ensemble du réseau par des organismes responsables, en assumant que ceux-ci ont su se prémunir contre les biais que peut présenter ce genre de recensement.

Une autre limite importante de ce travail vient de la démarche suivie et du cadre conceptuel retenu. En effet, l'approche systémique, toute utile et féconde que soit sa contribution à la connaissance des phénomènes complexes, n'offre pas nécessairement la fiabilité des méthodes scientifiques. Une méthode se définit par une "articulation entre des techniques, un terrain et une problématique"[4]. En d'autres termes, on peut dire qu'une méthode exige un savoir faire propre, un objet précis (plus ou moins vaste) et un certain nombre de postulats de nature épistémologique. Dans ces conditions, il est habituellement reconnu que la même méthode, adéquatement appliquée par des chercheurs

différents, à la connaissance d'un même phénomène, produira des résultats semblables. L'approche systémique ne répond pas strictement à la définition d'une méthode: elle ne fixe pas de façon rigide le processus à respecter, elle peut s'appliquer à plusieurs "terrains" ou objets et suggère une grille d'observation des réalités, plutôt qu'une problématique pré-établie. Par conséquent, une telle approche utilisée sur un même objet par des chercheurs différents peut donner des résultats qui ne soient pas identiques: ils seront complémentaires ou contradictoires selon la distance qu'auront su prendre les chercheurs par rapport à leur propre subjectivité.

Enfin, nous ferons un usage particulier de l'approche systémique. Celle-ci, en effet, dans son extension maximale conduit par une série de globalisations successives à un modèle ultime, expliquant à la fois la totalité des choses connues et l'objet précis d'investigation de départ. Ainsi appliquée au sport collégial, elle permettrait de passer, par l'intermédiaire du système éducatif et du système sportif, au système social global, avec ses dimensions culturelle, politique, économique. Ce niveau de globalisation dépasse nettement les objectifs de notre travail.

1.5 Définitions

Aux fins du présent exercice, les termes qui suivent seront utilisés selon le sens explicité par la définition et les éléments de contexte qui accompagnent chacun d'eux.

Sport collégial:

ensemble des structures, ressources et mécanismes de prise de décision reliés aux activités de loisirs sportifs, tant intra-collégiaux qu'inter-collégiaux qui sont offerts aux étudiants, adultes ou réguliers, par les institutions publiques ou privées de niveau collégial. Cela inclut donc les activités d'initiation ou de détente aussi bien que les activités de compétition, même de haute performance. Par contre, cela exclut les activités offertes au grand public par ces institutions, même si, dans certains cas et à certaines conditions, elles pourraient être accessibles aux étudiants. Sont également exclus de ce projet de recherche, les cours d'éducation physique obligatoires ou complémentaires dans le curriculum du niveau collégial.

Système:

ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but et constituant un tout

organique. Chaque système se situe dans un environnement (éco-système), auquel il participe et avec lequel il est en constante inter-relation, le modifiant continuellement et s'en trouvant modifié en retour. De la même manière, un système complexe se compose de sous-systèmes qui l'influencent et s'en trouvent influencés; on retrouve dans chaque système, des éléments favorisant sa croissance et des éléments favorisant sa régulation. Pour poursuivre la fin qui justifie son existence, un système dispose d'intrants, qu'il transforme selon un processus, et dont il résulte des extrants qui ont un impact externe.

Organisation:

institution(s) juridique(s) et corps social détenant le mandat d'assurer la poursuite des fins du système; une organisation se caractérise aussi par une structure de responsabilités et un fonctionnement qui lui sont propres. Dans ce sens, la notion d'organisation n'englobe pas les activités de ceux qui utilisent ses produits ou services; ainsi, le sport collégial, comme organisation, n'inclut pas l'activité des collégiens sportifs. Le terme organisation peut aussi être utilisé dans le sens d'"action d'organiser"; c'est ainsi qu'il faudra l'entendre au

chapitre IV dans la partie sur le sous-système d'organisation.

Interface:
limite commune à deux systèmes, deux ensembles, deux organisations ou deux appareils.

Système d'éducation:
ensemble des activités, ressources et processus visant l'actualisation des potentialités des personnes et le développement de leur capacité à apporter une contribution à la société. Le système d'éducation est plus englobant que le système scolaire parce qu'il reconnait aussi l'apport des familles, des médias, des associations, des démarches d'auto-formation, etc. au développement des personnes.

Système scolaire:
ensemble des institutions, ressources, programmes visant le développement des personnes par l'acquisition de connaissances, d'habilités et de comportements, sous la conduite de maitres. Le système scolaire est donc un élément majeur, mais non exclusif, du système d'éducation. On peut le décomposer en sous-systèmes selon les ordres d'enseignement, qui sont: l'enseignement primaire, l'enseignement

secondaire, l'enseignement collégial et l'enseignement universitaire. On peut aussi le diviser selon le type de propriété des établissements: enseignement privé et enseignement public. Dans cette dernière sous-catégorie, il y a encore lieu de distinguer les écoles gouvernementales (qu'on rencontre en particulier dans la formation militaire, policière, agricole, hôtelière, artistique, etc.) des réseaux publics que constituent les commissions scolaires, les collèges d'enseignement général et professionnel et les universités.

Système sportif:
ensemble des activités physiques exercées dans le sens du jeu et de l'effort, dont la pratique suppose un entraînement et le respect de règles établies. On peut subdiviser le système sportif en cinq sous-systèmes: le sport privé, le sport professionnel, le sport olympique, le sport amateur et le sport étudiant.

Sport privé:
pratique sportive procédant de la décision des personnes de s'adonner librement à une activité physique à caractère ludique, en se soumettant à des rè-

gles reconnues, sans se soumettre à l'autorité d'une structure de regroupement d'une telle discipline; le sport privé peut entraîner ou non une relation marchande avec un fournisseur de services ou de facilités sportives; sa pratique est conditionnée par l'environnement géo-physique, le climat, la situation économique des personnes et des communautés et l'héritage culturel; au Québec, la bicyclette, le ski de fond, le golf, la natation et la pêche sont des disciplines sportives qui comptent beaucoup d'adeptes les pratiquant sur une base privée.

Sport professionnel:
ensemble des structures, ressources et activités qui permettent à des sportifs de s'adonner à leur discipline contre rémunération; le sport professionnel est nécessairement commercial et son essor fut favorisé à l'échelle internationale par le développement des médias électroniques; après les courses de chevaux, la lutte, la boxe, le soccer, le baseball, le hockey, le football, on a vu se professionnaliser des disciplines possédant un potentiel certain de mise en spectacle comme le basketball, le golf et le tennis.

Sport olympique:

ensemble des structures, ressources et activités qui permettent à des sportifs de haut calibre de s'adonner, sans rémunération directe, à la compétition internationale dans leur discipline; dans cette catégorie, on retrouve bien sûr les Jeux Olympiques, mais aussi les Jeux du Commonwealth, les championnats mondiaux des diverses fédérations olympiques et les autres grandes compétitions internationales. Généralement, dans le discours des dirigeants sportifs, des chroniqueurs, on classe le sport olympique dans le sous-système du sport amateur; cependant, compte tenu des écarts observables entre les athlètes olympiques et les sportifs amateurs quant aux niveaux d'exigences et aux conditions de pratique, comme dans les gratifications rattachées au succès, il semble plus logique d'en faire deux sous-systèmes, évidemment inter-reliés.

Sport amateur:

ensemble des structures, ressources et activités permettant à des personnes de différentes catégories d'âge et de différentes conditions socio-économiques de s'adonner à la pratique d'une (ou de plusieurs) discipline(s) sportive(s), pratique adaptée à leur

niveau de capacité, en profitant simultanément ou alternativement, de l'encadrement d'une fédération sportive (uni-disciplinaire) et des ressources fournies par des organisations philanthropiques et les administrations municipales.

Sport étudiant:

ensemble des structures, ressources et activités permettant à des personnes qui fréquentent des institutions d'enseignement de s'adonner durant leur temps de formation à la pratique d'une (ou de plusieurs) discipline(s) sportive(s) dans le cadre des services éducatifs offerts en complément aux programmes d'enseignement. On peut subdiviser le sport étudiant, en sport scolaire, sport collégial et sport universitaire; ces trois subdivisions sont chapeautées chacune par une fédération multidisciplinaire, qui se charge généralement de faire l'interface avec les fédérations encadrant la pratique de chaque discipline sportive.

1.6 Question de recherche

La question à laquelle nous tenterons de trouver une réponse est la suivante: de quelles façons le sport collégial, comme organisation, concilie-t-il ou non les influen-

ces respectives du système d'éducation et du système sportif?

Au terme de ce premier chapitre, nous saisissons mieux la nature du problème traité dans ce rapport de recherche et son importance, tant au point de vue éducatif qu'administratif. Nous savons quels sont les objectifs de la recherche et quelles en sont les limites. Les principaux concepts utilisés sont définis et la question de recherche posée. Le prochain chapitre nous permettra d'établir plus complètement la problématique de la double appartenance du sport collégial à des systèmes différents.

CHAPITRE II

> Mieux vaut laisser son enfant morveux que de lui arracher le nez.
>
> Michel de Montaigne.

Problématique de l'organisation du sport collégial

Dans le premier chapitre nous avons abordé brièvement la réalité de la double appartenance du sport collégial au monde scolaire et au monde sportif. Pour mieux comprendre la problématique de cette situation, nous nous attacherons maintenant à observer comment les autorités et experts de chacun de ces deux mondes ont influencé par leurs décisions, leurs avis, leurs souhaits, le développement du sport collégial. Dans un premier temps, nous verrons quelle place le monde scolaire accorde au sport collégial et ensuite quelle place le monde sportif lui accorde. Pour arriver à cette fin, nos efforts se sont tournés vers les documents d'analyse, de réflexion et d'orientation, provenant des instances politiques ou administratives du domaine de l'éducation et du sport.

2.1. Le sport collégial et le système scolaire

Curieusement, le sport collégial, malgré ses enjeux

propres et malgré l'essor qu'il a connu au cours des vingt dernières années, n'avait fait l'objet d'aucune mention dans le Rapport Parent[5]. En 1978, le Livre Blanc[6] sur l'enseignement collégial reconnait la nécessité d'"activités éducatives complémentaires" aux programmes de formation. Dans le cadre d'un énoncé de politique[7], datant de 1982, sur la part des élèves et des étudiants dans le système scolaire, le ministre de l'Éducation invite à:

> (...) considérer comme une exigence ordinaire que les élèves et étudiants soient associés à l'orientation, aux réalisations et à l'évaluation de ces services [aux étudiants] qui leur sont destinés et dans lesquels ils sont eux-mêmes acteurs.[7]

À cette fin, le ministre, sans s'engager formellement, indique un seul moyen précis, mais qui révèle à la fois jusqu'où peut aller son intention et par où il faut commencer:

> Une mesure susceptible d'être favorisée est de confier aux élèves eux-mêmes la responsabilité, incluant la gestion, de certains services sportifs et socio-culturels qui leur sont destinés.[7]

Plus tard, en 1985, dans un document d'orientation[8], la Direction générale de l'enseignement collégiale indique aux collèges leurs responsabilités dans ce domaine: rendre accessibles aux étudiants des activités de

détente aussi bien que de performance dans les domaines sportif et culturel, en collaborant à cet effet avec les organismes municipaux et nationaux.

Malgré la timidité et l'indétermination des intentions des instances politiques du monde de l'éducation, c'est une réalité complexe et grouillante qui s'est développée dans les institutions, autour des activités sportives. En 1983, le Comité aviseur sur le sport collégial, de la Commission des affaires étudiantes de la Fédération des cégeps, conclut son rapport par ces mots: "Le sport collégial s'est organisé, à nous maintenant de l'intégrer à nos organisations."[9] La contribution de ce rapport est surtout de poser noir sur blanc, de façon encore inédite, la vision des cégeps face à un certain nombre de problèmes concernant le sport collégial: la conciliation du sport et des études collégiales, l'aide financière aux athlètes, les relations entre les maisons d'enseignement et les fédérations sportives (unisports) et avec la Fédération des associations sportives collégiales du Québec. Sur ce dernier sujet, tant le ton que le contenu du rapport sont intéressants à plus d'un égard; on y lit:

> Les collèges doivent donc s'obliger les uns envers les autres et envers leur fédération, ils doivent s'entendre à la fois sur les normes

> sportives et sur les normes d'études, ainsi que sur les moyens qu'ils prendront pour faire respecter les règles et les organismes qui devront les appliquer.
>
> Le grand principe qu'il faut retenir est que la "sévérité" des règles ne viendra jamais remplacer la bonne foi des institutions qui se les donnent. Mais, les gens étant ce qu'ils sont, des règles sévères doivent venir rappeler régulièrement aux institutions les objectifs de base de leur association en fédération sportive.[10]

En 1985, la Commission des affaires étudiantes de la Fédération des cégeps se penche à nouveau sur la question à l'occasion de la publication d'un document de réflexion[11] préparé par quelques uns de ses membres (directeurs de services d'affaires étudiantes de cégeps). Parmi les aspects positifs de la situation, on retient la "grande vitalité" du sport collégial, le "nombre" élevé de participants, la "variété" des activités, la créativité dont fait preuve ce milieu, les nombreuses "manifestations intercollégiales" qu'il génère, la "qualité du personnel d'encadrement", le "sentiment d'appartenance" à l'institution qu'il suscite chez les participants et la "contribution positive à l'image des cégeps"[12]. On signale quatre problèmes majeurs. Le <u>problème financier</u>: devant la diminution des fonds provenant du budget des cegeps, les responsables des sports ont multiplié les formes de financement ("contribution des utilisateurs, frais spéciaux

[d'inscription], bénévolat, commanditaires, subventions [...] d'un autre ministère que le M.E.Q., campagnes de souscription, bingo")[13]; ces mesures palliatives auraient un "caractère aléatoire et, parfois, certaines contreparties non souhaitées"[14]. Le <u>problème de structure</u>: les directeurs des services d'affaires étudiantes constatent "leur distances des véritables centres de décision en matière sportive"[15] et les écarts entre le discours du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie d'une part, et celui du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, d'autre part. Le <u>problème de développement du sport d'élite</u>:

> Les calendriers académiques, les horaires, la disponibilité des plateaux, l'obligation de demeurer inscrit à quatre cours sont autant d'obstacles que les expériences de conciliation du sport d'excellence et des études n'ont pas finalement surmontés de façon convaincante. Il en est de même pour les dates et les procédures d'admission qui ne sont pas toujours compatibles avec le mode de sélection des athlètes.[16]

Le quatrième et dernier problème, celui de <u>l'éthique sportive</u>: on se demande comment "contenir dans des limites et des formes acceptables l'esprit de compétition qui anime les manifestations sportives [...]." On ajoute:

> Cela semble concerner non seulement les comportements des sportifs eux-mêmes, mais aussi certaines pratiques des organisations et du person-

> nel d'encadrement; on signale en particulier celles qui concernent l'aide financière aux joueurs, le dépistage et le maraudage, et l'interprétation des règles académiques ou sportives.[17]

Le document soulève en conclusion la question de la concertation entre cégeps et avec les institutions privées et les écoles gouvernementales qui constituent un tiers des institutions participantes du réseau de compétition sportive collégial.

À la fin de l'année 1985, paraît sous la signature de François Lasnier et de Denis Bilodeau, une importante étude[18], commandée par la Commission des affaires étudiantes de la Fédération des cégeps et financée par la Direction générale de l'enseignement collégial du ministère de l'Éducation, sur l'impact de la pratique sportive au collégial. Malgré un titre légèrement tendancieux, cette étude a le grand mérite de jeter un éclairage scientifique sur les effets, les conséquences de la pratique sportive au collégial dans la vie du cégépien et dans sa vie adulte. Les auteurs concluent:

> Nous avons observé une relation significativement positive entre la participation sportive au collégial et toutes les variables dépendantes mesurées dans la vie adulte (pratique de l'activité physique, implication sociale, scolarité atteinte, statut socio-économique atteint, appréciation du milieu collégial).

> Parmi toutes les variables mesurées qui étaient susceptibles d'influencer positivement les différentes variables dépendantes, mesurées dans la vie adulte, la participation sportive au collégial s'est révélée être la meilleure variable pour prédire l'intensité et la régularité de la pratique sportive ultérieure, l'intensité et la régularité de l'implication sociale ultérieure, ainsi que l'appréciation du milieu collégial.
>
> L'influence positive de la pratique sportive au collégial s'observe non seulement à court terme, mais aussi à long terme.[19]

Ces résultats venaient conforter plusieurs intervenants du milieu collégial dans leurs intuitions et leurs observations sur les effets de la pratique sportive. Par contre, un élément de la situation demeure matière à discussion; en effet, les auteurs ajoutent:

> Nous n'avons pu observer aucune différence significative entre les collégiens et les collégiennes qui ont pratiqué l'activité physique au collège et ceux et celles qui ont pratiqué hors-collège, et ce, sur l'ensemble des variables dépendantes mesurées dans la vie adulte (sauf pour l'appréciation du milieu collégial, où les pratiquants au collège étaient supérieurs).[20]

Au printemps 1986, la Commission des affaires étudiantes de la Fédération des cégeps, adoptait un document d'orientation[21] sur le développement des affaires étudiantes dans les collèges publics. Sa portée déborde bien sûr l'objet de notre travail. Il est cependant intéressant

de noter la lecture que ce document propose de l'évolution des services d'affaires étudiantes (SAE, dans le texte) dans les cégeps:

> Bien que la loi qui présida à la création des cégeps ne fit aucunement mention des SAE, la plupart des institutions collégiales se dotèrent de tels services pour prendre en charge les fonctions assumées auparavant par une mosaïque de personnes, du préfet de discipline au directeur spirituel, en passant par l'"orienteur", l'infirmière, les bénévoles en musique, en théâtre et en sports, (...).
>
> Le développement des SAE s'opéra sous la pression des besoins accrus d'une population plus nombreuse évoluant dans un système plus complexe. D'autre part, la laïcisation du corps enseignant et la syndicalisation diminuèrent l'apport bénévole qui supportait, dans les institutions auxquelles les cégeps ont succédé (instituts de technologie, collèges classiques, écoles d'infirmières, etc.), une multitude d'activités de soutien à l'enseignement, se situant souvent dans le prolongement des programmes de formation ou encore appartenant au domaine parascolaire. Il devenait important de mieux structurer et de diversifier les services offerts aux étudiants et de les confier à du personnel spécialisé.[22]

Cet historique permet de comprendre que les institutions d'enseignement, même au niveau collégial, continuent d'assumer certains rôles "in loco parentis", auprès de l'ensemble des étudiants, qu'ils aient ou non des dons particuliers ou des difficultés particulières. En ces matières, il n'y a pas un modèle unique de développement. On fonctionne en quelque sorte avec les moyens du bord:

> Les SAE prirent une configuration particulière selon les milieux, leur taille et leur mandat variant d'un collège à l'autre. Là comme ailleurs, la couleur locale des services fut largement influencée par la personnalité des responsables et le style qu'ils développèrent.[22]

Parmi les changements survenus plus récemment dans les cégeps et qui affecteront le développement des affaires étudiantes, au nombre desquelles on devra retrouver le sport collégial, le document insiste particulièrement sur la diversification de la clientèle:

> (...) le collège accueille des individus dont l'âge, les antécédents, le statut socio-économique et les conditions de vie diffèrent. L'ouverture plus grande aux clientèles spéciales, tout comme l'arrivée au cégep de membres de communautés culturelles, rend visible cette diversification. Mais le phénomène qui, par son ampleur, marquera le développement des cégeps au cours des prochaines années sera celui du retour aux études, à temps plein ou à temps partiel. De cette nouvelle clientèle, on peut déjà observer certaines caractéristiques: contraintes horaires plus exigeantes, programmation sur mesure, besoins particuliers au niveau de l'information et des autres services de support. L'impact de la proportion croissante de ce type de clientèle affectera l'ensemble des conditions de fonctionnement des cégeps.[23]
>
> . . . . . .
>
> De fait, le prototype du collégien, le jeune adulte de 17-19 ans dont les études constituent l'activité principale, ne correspond plus tout à fait à la réalité.[24]

En mars 1987, la Commission des affaires étudiantes faisait connaître ses orientations sur le domaine précis du sport collégial. La première recommandation donne le ton au rapport et indique à quelle enseigne logent les intentions des cégeps à ce sujet:

> il est recommandé que les collèges reconnaissent comme la raison d'être du sport collégial sa contribution à la formation de la personne et à la qualité de l'environnement éducatif et conséquemment l'intègrent à leur mission éducative.[25]

Pour répondre aux goûts et aux capacités diversifiés de la clientèle, on recommande le maintien d'une gamme d'activités de différentes disciplines et de différents niveaux de pratique: initiation, détente, compétition (qu'on associe au sport de base) et excellence; on suggère aussi certaines modalités de décloisonnement avec le sport amateur, quand la conjoncture démographique et géographique le justifie; on insiste sur la nécessité de s'ajuster à la composition actuelle de la clientèle collégiale et d'établir des conditions de pratique sportive qui respectent "les caractéristiques du développement physiologique et psycho-social de chaque catégorie d'âge".[26]

Quant au développement de l'excellence sportive, on souhaite que les collèges maintiennent les conditions favorisant son éclosion, mais renoncent à prendre en charge

le développement de l'élite sportive québécoise. Parmi les moyens privilégiés pour supporter le développement de l'excellence sportive, on retient la mise en place dans chaque collège d'une politique Études-Sport. Telle politique, toujours selon le document de la Commission des affaires étudiantes, devrait comporter trois caractéristiques: premièrement, elle devrait affirmer "la primauté de la formation collégiale" sur la "recherche de hauts faits sportifs;" deuxièmement, elle devrait respecter "le droit d'accès aux études collégiales pour toute personne qui en satisfait les exigences"; enfin, elle devrait distinguer les "étudiants engagés dans le sport d'excellence collégial et (...) ceux engagés dans l'élite sportive nationale".[27]

On demande de plus la promulgation par la Fédération des associations sportives collégiales du Québec d'un code d'éthique; l'adhésion à celui-ce deviendrait une condition de participation aux activités sportives intercollégiales; on demande aussi à la même Fédération, un programme de promotion de l'éthique sportive et la mise en place d'une structure d'arbitrage sur les problèmes d'éthique.

Le document recommande enfin que les administrations de cégeps manifestent plus assidûment face aux structures

sportives leurs objectifs quant au développement du sport collégial.

2.2 Le sport collégial et le système sportif

S'il a été facile (mais décevant) de référer à un document officiel aussi englobant que le Rapport Parent pour situer le sport collégial dans le système scolaire, il en est tout autrement quand il s'agit de trouver un document équivalent pour le système sportif. En fait, il n'existe pas une autorité gouvernant le monde du sport, mais plusieurs ... ou aucune! Bien sûr, le Comité international olympique régit de façon en apparence ordonnée les conditions d'exercice du sport olympique, mais il est parfois le jouet des intérêts politiques des pays participants et se heurte souvent aux résistances des plus puissantes fédérations sportives internationales. Somme toute, son influence est réelle et rejoint aussi le monde du sport amateur; celui-ci demeure néanmoins dépendant des politiques fédérales et provinciales sur le développement sportif. Le sport privé est influencé par des traditions culturelles et par des phénomènes plus passagers reliés à la mode. Quant au sport professionnel, il obéit d'abord aux impératifs du marché et on peut se demander parfois si les lois du pays, en particulier sur la violence physique, s'appliquent ou non à ce domaine d'activité. Le sport scolaire,

collégial ou universitaire vit aussi les conséquences de cette absence de définisseur global.

Mais au hasard d'études ou de politiques sectorielles, il arrive que l'on traite, parfois de façon très succinte ou marginale, la question du sport collégial.

Ainsi, en 1979, dans un Livre blanc[28] sur le loisir, le ministre du Loisir, de la Chasse et de la Pêche aborde forcément la question du sport, y compris du sport étudiant. Après une intéressante analyse sur la signification sociale du sport et sur sa contribution à la qualité de vie des personnes, on en vient à la question des structures, auxquelles, semble-t-il, il faut donner une nouvelle cohérence. Alors les nuances de l'analyse s'estompent: l'étudiant n'est pas une personne en formation, souvent transplanté dans un milieu différent de son milieu d'origine, en situation financière précaire, avec une charge moyenne de travail qui excède celle du travailleur de l'industrie. Non, l'étudiant est un citoyen, un citoyen ordinaire. De leur côté, les universités, les collèges et les écoles sont des lieux d'enseignement, accidentellement pourvus d'équipements sportifs. La conclusion coule de source: il faut remettre "la maîtrise d'oeuvre du loisir aux municipalités." À celles-ci maintenant de prendre en-

tente avec les autorités universitaires, collégiales et scolaires pour rendre accessibles les équipements sportifs aux citoyens. "En pratique, cependant, la plupart des municipalités n'ont pas occupé ce champ de responsabilité et ont laissé les organismes privés, communautaires ou scolaires répondre de leur clientèle naturelle."[29]

En 1982, le même ministère rend public le rapport du comité chargé d'étudier la problématique de la conciliation du sport et des études[30]. Dans ce rapport, le comité, présidé par Monsieur Jacques Samson du département d'éducation physique de l'Université Laval, fait état des résultats d'une enquête auprès de 162 des 221 athlètes d'élite reconnus par l'Institut des Sport du Québec. Les résultats ont quelque chose d'alarmant.

> Pour 49,7 pourcent des répondants, faire du sport est désavantageux sur le plan scolaire. (...) 62,8 pourcent des répondants ont avoué avoir échoué un ou plusieurs cours depuis qu'il pratique leur sport d'excellence. (...) L'absence à plusieurs jours de classe en raison de l'entrainement ou des compétitions semble être la raison majeure invoquée par 61,3 pourcent des répondants. 49,5 pourcent des répondants ont également attribué ces échecs au fait qu'ils manquaient de temps pour étudier à cause de leur entrainement ou des compétitions. (...) 37.9 pourcent disent manquer occasionnellement leurs cours alors que 34,5 avouent avoir manqué régulièrement des cours. (...) En sport collectif, la majorité des athlètes ne s'absente pas des cours. (...) La situation est toutefois inversée

> pour les athlètes de sports individuels. (...) Plus de la moitié des répondants (52,4%) affirment que leur carrière sportive les a effectivement obligés à prendre plus de temps pour compléter un niveau d'études. (...) C'est surtout au niveau collégial et au premier cycle universitaire que les athlètes rencontrent ces problèmes.[31]

Au cours de ses travaux, le comité a repris cette étude et l'a étendue à 1 254 athlètes-étudiants de 27 disciplines sportives différentes et des quatre ordres d'enseignement. Au terme de son analyse, le comité conclut:

> Il semble effectivement exister une relation entre l'intensité (en termes de temps) de la pratique sportive et les difficultés de conciliation du sport et des études.
>
> Il semble effectivement exister une relation entre le niveau atteint sur le plan scolaire ou sur le plan sportif et la difficulté à concilier le sport et les études.[32]

Des entrevues auprès d'athlètes-étudiants et de dirigeants sportifs, de conseillers pédagogiques et de parents, sont venues confirmer les conclusions de l'enquête auprès des athlètes.

Dans ses recommandations, le comité y va d'une série de mesures visant à reconnaître, à promouvoir et à soutenir le développement sportif et en particulier le développement de l'élite sportive en milieu scolaire: maintien du statut d'étudiant à temps plein (pour ceux qui ralentis-

sent leur cheminement scolaire en raison des exigences de leur pratique sportive), bourses d'études aux athlètes, aménagements d'horaires, assistance de conseillers pédagogiques permettant un encadrement pédagogique particulier, professeurs-tuteurs, "sections Sport-Études" au niveau secondaire d'abord, au niveau élémentaire ensuite, etc. Le hockey, en raison de son importance particulière, fait l'objet de recommandations distinctes: encadrement pédagogique subventionné, aménagement des calendriers de compétitions et d'entraînement, sessions d'été.

Plusieurs de ces recommandations ont eu des suites, progressivement, dépendamment du degré de sensibilisation et du rythme de décision des diverses instances impliquées.

Mais le sport en milieu scolaire a d'autres implications. Une enquête sur la condition physique et le mode de vie au Canada avait observé en 1983, chez les jeunes de 15 à 29 ans, une condition cardio-vasculaire globalement moins bonne que chez les autres catégories d'âge. Au chapitre des recommandations, le rapport mentionnait:

> les éducateurs physiques, dans les écoles, et les organisations sportives communautaires doivent se préoccuper du déclin rapide et constant de la forme physique et du niveau d'activité qui s'amorce dès l'adolescence. Pour assurer la par-

> ticipation permanente des adultes de demain, il importe davantage d'inculquer des attitudes que des techniques.[33]

On signale aussi la nécessité à compter de l'adolescence, de s'adonner à des activités sportives "pour vaincre certaines faiblesses trop fermement enracinées".[34]

Le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche publiait au début de 1984 sa politique de développement de l'excellence sportive. Dans le bilan qui précède les orientations retenues, on note que:

> Les athlètes d'excellence québécois sont âgés en moyenne 22,1 ans (...). 79% des athlètes d'élite sont âgés de 15 à 24 ans. (...) 50% des athlètes d'élite québécois ont atteint le niveau universitaire et 32,7% le niveau collégial. (...). Près des 2/3 des athlètes d'élite ont été initiés(es) à la compétition dans la discipline dans laquelle ils ou elles excellent aujourd'hui, par des organismes autres que scolaires. Le milieu scolaire offre des premières expériences compétitives à 75,8% des athlètes en sports collectifs, comparativement à 15,8% des athlètes pratiquant un sport individuel.[35]

Quant aux structures de développement de l'élite sportive, on déplore "une tendance à des structures de cloisonnement, soit civiles, soit scolaires, qui favorisent des regroupements par familles plutôt que par talents athlétiques."[36]

Aussi, au moment des choix retrouve-t-on des orienta-

tions claires:

> Le gouvernement québécois a déjà reconnu le rôle prépondérant des organismes nationaux de sport, couramment nommés les fédérations sportives, dans le développement de l'excellence sportive. Ainsi, l'organisme national de sport est-il reconnu d'intérêt public et désigné comme le responsable en matière de développement de l'excellence sportive.[37]
>
> . . . . . .
>
> Le Ministère ne remet pas en question la mission éducative des organismes de sport en milieux d'éducation dont il reconnaît par ailleurs la primauté et la pertinence en rapport avec un cheminement plus global, soit celui du rôle des institutions d'enseignement à l'intérieur du chantier éducatif québécois.[38]

Mais pour ce qui est du développement de l'excellence sportive, l'institution scolaire sera consultée par les fédérations sportives sur sa volonté et sa capacité à jouer un rôle d'"acteur" - on aurait pu écrire "exécutant" - dans le cadre de leur plan de développement de l'excellence; on leur présume une utilité dans le perfectionnement des cadres sportifs, dans l'harmonisation des objectifs du sport en milieu scolaire et les plans de développement de l'excellence des fédérations ainsi que dans la mise en place d'un programme sport-études, en particulier au niveau secondaire.

Dans l'année qui suivit, le ministère du Loisir, de

la Chasse et de la Pêche publiait une nouvelle étude, sur le développement sportif de base cette fois. L'intérêt de ce rapport réside dans l'originalité de la définition qu'il donne de son objet d'étude:

> Le développement sportif de base est un processus qui consiste à mettre en situation des Québécois et des Québécoises et plus particulièrement les jeunes de 22 ans et moins pour leur permettre de s'initier, se récréer et se perfectionner par le biais d'une pratique sportive reconnue en vue d'un développement optimal de leurs capacités.[39]

Au chapitre des structures, le comité d'experts reconfirme le rôle des fédérations unisports tout en reconnaissant l'existence de "deux grands réseaux d'organisation et de réalisation, soit municipal et scolaire". On insiste beaucoup sur la nécessité de la concertation nationale, régionale et même locale, pour harmoniser les orientations entre les différents intervenants, faciliter l'accès aux équipements et unifier le réseau de compétition sportive.

Le nouveau ministre du Loisir, de la Chasse et de la Pêche a reçu, en décembre 1986, le rapport[40] qu'il avait commandé quelques mois auparavant à un comité d'experts, présidé par le directeur du Département d'éducation physique de l'Université Laval, Jacques Samson. Le comité, dans

une perspective de rationalisation, recommandait une redéfinition des structures sportives existantes, qui aurait amené comme conséquence de faire disparaître comme telles les structures sportives collégiales pour les fondre avec les structures civiles, municipales ou privées. Détails significatifs à noter: le comité Samson de 1986, comme le comité d'experts sur le développement sportif de base en 1985, ne comptait aucun représentant venant directement du sport collégial; il a de plus fait l'objet d'une dissidence de ses deux membres provenant du sport scolaire.

Le document fut soumis à la consultation des groupes intéressés.

Évidemment les organismes de sport scolaire réagirent négativement à la perspective de leur disparition. Le mémoire[41] de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec met en évidence la spécificité de son intervention, basée sur une "approche clientèle", une "approche pédagogique", permettant à chacun d'y trouver un niveau de pratique approprié à ses capacités, une approche "multi-sport", "centrée sur l'étudiant", respectant ses goûts et ses disponibilités, conforme à la mission des collèges et ouverte à la collaboration avec les autres partenaires sportifs. Le mémoire démontre habilement l'in-

capacité des fédérations unisport de remplir le rôle qu'elle joue dans la promotion et le développement du sport auprès de la population collégiale (qui constitue la moitié de la population de ce groupe d'âge).

Le ministre du Loisir, de la Chasse et de la Pêche promulguait, en mai 1987, une nouvelle politique[42] qui reconnait la spécificité du sport en milieu d'éducation en proposant le regroupement des structures sportives scolaires, collégiales et universitaires, tout en insistant sur la nécessaire harmonisation de son action avec les structures municipales et associatives (clubs et fédérations "unisports").

Comme le montre l'étude des documents d'orientation et de reflexion en provenance du monde de l'éducation, le sport collégial est de moins en moins un objet de préoccupation prioritaire à mesure que l'on monte dans la hiérarchie administrative et politique. Par contre, pour les administrateurs et les éducateurs plus directement en contact avec cette réalité, le sport collégial possède un potentiel éducatif qu'il importe de reconnaître et de valoriser.

Pour le monde du sport, si on reconnait au sport collégial des mérites pour le "développement sportif de base", on semble

le trouver structurellement embarrassant lorsqu'il s'agit d'envisager le développement de l'élite sportive ou l'élargissement de l'accessibilité aux équipements sportifs.

Même si sa contribution au développement des personnes et possiblement de l'espèce est souhaitée d'un côté comme de l'autre, c'est quand même dans un contexte de confusion, né d'une relative indifférence, d'une part, et de la relative hostilité, d'autre part, que le sport collégial s'est développé durant la dernière décennie. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le premier chapitre et comme en témoignent les statistiques de participation de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec (appendice 1), ce climat, à plusieurs égards inhospitalier, a quand même permis aux activités sportives collégiales de maintenir leur progression qualitative et quantitative.

Les tensions antagonistes et parfois contradictoires décelées n'ont pas eu pour effet d'anéantir la dynamique propre de ce secteur d'activité; au contraire, elles ont possiblement contribué à l'activer. Dans le prochain chapitre, nous démontrerons comment l'approche systémique fournit les bases théoriques capables d'expliquer ce genre de phénomène, qui, au demeurant, n'est pas exclusif à l'objet de notre étude.

CHAPITRE III

> Un paradigme n'explique pas, mais il permet l'explication ... Au minimum c'est un "pense-bête"; au maximum c'est un pense intelligent, qui nous aide à concevoir la complexité.
>
> Edgar Morin

Cadre théorique

Nous avons fait ressortir dans la problématique certaines implications administratives de l'appartenance à deux ensembles différents. Celles-ci semblent exiger qu'on prenne un certain recul pour en voir la perspective réelle. L'approche systémique, parce qu'elle permet d'appréhender les réalités de façon englobante, peut procurer le recul nécessaire. Dans ce troisième chapitre, nous verrons d'abord sa nature et par conséquent ses exigences, pour se pencher ensuite sur son aptitude à éclairer la compréhension d'une interface, puis sur l'usage de l'analogie et terminer enfin par l'utilisation de l'approche systémique dans les sciences de l'administration.

3.1 Nature de l'approche systémique

Appliquée dans les domaines les plus variés, par des scientifiques et des professionnels de formation diverses,

l'approche systémique ne manque pas de définitions, qui ont toutes quelque chose en commun et quelque chose de différent. Ce que l'on retient de la lecture des auteurs comme de Rosnay[43], Churchman[44], Le Moigne[45] ou Ferguson[46], c'est qu'elle demande de voir les réalités dans leur globalité, de façon intégrée, transdisciplinaire, en considérant les antagonismes qui les habitent comme générateurs de dynamisme et d'équilibre; elle exige aussi qu'on resitue les phénomènes observés dans un ensemble plus grand et ultimement dans un modèle global d'explication.

Joël de Rosnay, dans son livre consacré à la présentation de l'approche systémique écrit:

> Toute intégration réelle se fonde sur une différenciation préalable. L'originalité, le caractère unique de chaque élément se révèle dans la totalité organisée (...) Cette loi de l'union "personnalisante" est illustrée par la spécialisation des cellules dans les tissus ou les organes du corps. Mais il n'y a pas de vraie union sans antagonisme, rapport de forces, conflits.[47]

Le philosophe Stéphane Lupasco[48] voit pour sa part les systèmes comme étant dynamisés par des tensions contraires, provenant de la co-existence de besoins de potentialisation et de besoins d'actualisation. La vitalité du

système diminue si l'une ou l'autre de ces deux catégories de besoins prend trop d'importance, produisant simultanément d'une part un effet de saturation et d'autre part un effet de manque.

À cause de sa perspective holistique, on oppose assez souvent l'approche systémique à l'analyse. "Les totalités ne peuvent pas être comprise par l'analyse" écrit Marilyn Ferguson[49], dans la foulée de de Rosnay. Puis s'inspirant de Jan Smuts[50], elle indique les avantages de globaliser la lecture des choses.

> Ces touts, ces unions, sont dynamiques, évolutionnaires, créatifs. Ils tendent à s'élever vers des ordres de complexité et d'intégration toujours supérieurs. Selon Smuts, "l'évolution présente une dimension intérieure et spirituelle qui va en s'approfondissant.[51]

Pour Le Moigne, qui a repris la théorie du système général, (il existe un débat sur la façon de traduire General system theory) ébauchée par Ludwig von Bertalanffy, l'usage d'expressions comme "analyse de systèmes" ou "approche système" constituerait le signe d'une "ultime tentative de récuperation de l'analyse cartésienne...".[52]

Plus pragmatique sans doute, Churchman[53], auteur de The Systems approach, accepte que l'expression soit traduite par "optique des systèmes" ou "analyse par les systèmes".

Enfin, de Rosnay distingue l'approche systémique de la cybernétique, qu'elle "dépasse et englobe", de la théorie générale des systèmes, trop imprégnée de "formalisme mathématique", et de l'analyse de système, qu'il présente comme un outil de l'approche systémique.[54]

Pour fertile qu'elle soit, la littérature sur la démarche systémique ne semble pas exempte de difficultés sémantiques. Comme quoi, les tensions dynamisent les systèmes, même les systèmes de pensée!

Mais le choix du titre de ce travail indique plutôt la volonté de situer notre démarche dans une vision systémique, en nous limitant toutefois à des dimensions particulières des systèmes considérés, sans prolongement jusqu'à un système global. Cette limite vient elle-même du caractère restreint de l'objet de notre étude, qui est une interface précise entre deux systèmes donnés. Cela pose un problème méthodologique et ce problème est le suivant: l'approche systémique peut-elle contribuer à une meilleure connaissance d'une interface, prise comme telle?

3.2 Compréhension systémique des interfaces

Une attitude rigoriste ou sectaire face à l'approche systémique pourrait inspirer un raisonnement à l'effet que

celle-ci ne peut s'appliquer que s'y on accepte d'emblée a priori de considérer l'ensemble des dimensions d'un phénomène, d'en dégager la globalité pour parvenir à situer celui-ci dans un système global, universel, ou du moins à le mettre en relation avec un modèle global. Par conséquent il faudrait renoncer à utiliser l'approche systémique à l'étude d'une interface entre deux systèmes partiels, limités.

Mais rigorisme n'est pas rigueur et cette position ne peut pas raisonnablement être tenue pour trois motifs.

D'abord, l'approche systémique exige que l'on considère les interactions et leurs effets, selon de Rosnay[55]. C'est dans les interactions que l'on peut percevoir le dynamisme et la signification des éléments et leur contribution à l'ensemble. L'interface est le lieu des interactions et est constituée par elles. Elle doit donc nécessairement être considérée dans une démarche systémique.

Ensuite, l'interface peut elle-même être vue comme un micro-système. L'intersection de deux routes constitue en soi une réalité, possédant ses attributs, ses conditions, ses problèmes propres, mais qui sont partiellement semblables et partiellement différents de ceux de chacune des deux routes qui la créent, participant à la fois à ceux-

ci et de ceux-ci. Par exemple, une signalisation particulière y prévaut: longtemps avant les feux de circulation ou les panneaux indicateurs, les Anciens plaçaient souvent une pierre ou une croix, pour exprimer le temps d'arrêt et de réflexion que suggère une croisée de chemins.

Enfin, tout exercice, tout projet d'étude, même dans l'approche systémique, est nécessairement limité par le temps, les ressources et les capacités dont dispose la personne ou l'équipe qui l'entreprend; ce n'est donc pas un niveau donné de globalisation qui peut être requis dans toute application de l'approche systémique, mais une tension, comme un effort sans cesse renouvelé, vers la globalisation. C'est vraisemblablement au terme de plusieurs exercices de cette nature que l'on peut atteindre la capacité de globaliser à ce niveau élevé que certains philosophes voudraient poser comme prérequis universel à toute démarche d'inspiration systémique.

Nous concluons donc que l'approche systémique peut être efficacement appliquée à l'étude d'une interface; non seulement elle contribuera à révéler des dimensions nouvelles et significatives de l'interface étudiée, mais probablement permettra-t-elle aussi de mieux saisir la réalité des deux systèmes concernés par celle-ci.

3.3 Usage de l'analogie

Plus encore que les discours politiques ou les manuels d'enseignement, la plupart des documents traitant de l'approche systémique fourmillent d'analogies. L'analogie semble la voie royale de l'induction vers une vision plus large des choses.

Les auteurs, sans égard à l'usage qu'ils en font, n'ont pas une égale opinion de l'analogie. Le Moigne, s'appuyant sur les travaux de Lichnerowicz, Perroux et Gadoffre[56], veut réhabiliter l'analogie, qui, selon lui, fut trop longtemps "victime d'un violent ostracisme de la part de la pensée scientifique"[57].

De Rosnay, prenant pour sa part à témoin Edgar Morin (qui comme lui, s'intéresse pourtant aux multiples enseignements de la nature dans la conduite des choses humaines), voit un danger dans le recours à l'analogie.

> De même, l'usage incontrôlé des analogies, homologies ou isomorphismes peut entraîner des interprétations qui compliquent au lieu d'éclairer. Car elles se fondent sur des ressemblances superficielles plutôt que sur des principes et des lois fondamentales communes à tous les systèmes.[58]

Les experts divergent donc sensiblement d'opinions.

Il faut quand même prendre position sur cette question de méthode. La prudence inciterait à s'abstenir plus souvent qu'autrement d'utiliser l'analogie; mais le désir de déceler, même approximativement, la face cachée des choses, par le pouvoir évocateur de l'analogie, incite à l'attitude contraire. La solution retenue est mitoyenne: un usage restreint mais explicite de l'analogie. En pratique, cela signifie que, plutôt que de présenter l'analyse des résultats comme une série d'analogies, qui risquerait de porter imperceptiblement vers un traitement fantaisiste des choses, nous limiterons les recours à celle-ci à la seule fin d'imager, et non de corroborer, l'observation des faits autrement réalisée, dans le cadre d'un modèle théorique reconnu.

3.4 Approche systémique et sciences de l'administration

Comme nous l'avons mentionné auparavant, l'approche systémique est utilisée dans des champs les plus divers: de la médecine, officielle, traditionnelle ou parallèle, aux mathématiques, en passant par l'économie, la météorologie, la politique, l'écologie, l'architecture, on lui trouve des applications utiles à expliquer les phénomènes complexes.

Le monde des organisations n'a pas échappé à cette

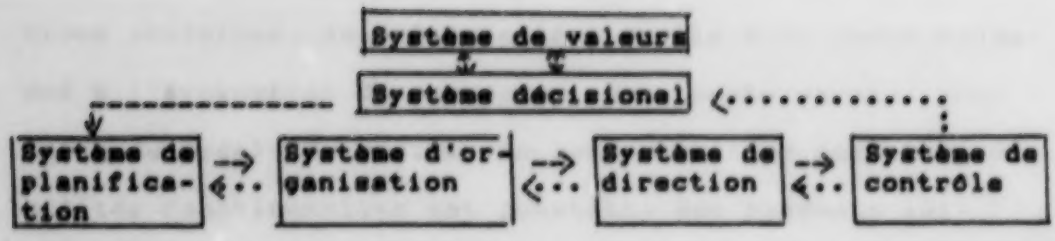
tendance. Dès les années '60, l'américain C. West Churchman[59] présente l'approche systémique comme pouvant contribuer à augmenter l'efficience des organisations par une meilleure compréhension de ses composantes et de ses fins; il accorde une attention prépondérante au système d'information de gestion et au système de planification, tout en insistant sur l'importance des valeurs dans les comportements humains.

À la fin des années '70, Henry Mintzberg[60], s'inspirant de l'approche systémique, décrit l'organisation comme un "système de flux", véhiculant l'autorité, le matériel, l'information et la décision. Sa vision des composantes de la structure organisationnelle (sommet stratégique, ligne hiérarchique, centre opérationnel, technostructure et logistique) et de leurs interactions témoigne d'une logique systémique. Dans l'avant-propos de son dernier livre[61], quelques années plus tard, il explique comment la théorie des systèmes généraux de Ludwig von Bertalanffy et la théorie sur la décision de Herbert Simon ont influencé l'ensemble de son oeuvre.

Les auteurs de traités d'administration semblent parfois hésiter à s'identifier à tel ou tel courant de pensée. Ainsi, Fauvet et Stéfani[62] ne s'associent pas ex-

plicitement à l'approche systémique dans leurs travaux sur la socio-dynamique des organisations, par lesquels ils approfondissent les tensions entre d'une part, l'institution (structure juridique et technique) et, d'autre part, le corps social (groupe de personnes). On y découvre cependant une perspective très voisine de l'approche systémique dans la façon de voir les phénomènes organisationnels globaux.

Plus explicite, Marcel Laflamme publiait dès 1976 son Introduction au management selon l'approche systémique[63], dans laquelle il élabore son modèle du "système managérial", qu'il reprend et complète cinq ans plus tard[64]. Ce modèle se veut "une façon globale de penser la tâche du dirigeant" et "une structure explicative de la fonction", apte à stimuler "l'optimisation des interactions entre les sous-fonctions". Le système managérial est présenté comme chapeauté par un système de valeurs et un système de décision, qui entretiennent entre eux des liens mutuels de fonctionnalité et de rétroaction. Le système décisionnel relie en série de façon fonctionnelle les systèmes de planification, d'organisation, de direction et de contrôle; des liens de rétroaction unissent ces systèmes l'un à l'autre dans le sens contraire et rattache le système de contrôle au système de décision, comme le montre la figure 1.



---------- Liens fonctionnels

.... Rétroaction

Figure 1: Le système managérial
Source: Laflamme, Marcel, 1981, Le management... p. 31

L'auteur propose ensuite une lecture matricielle des interactions entre les sous-systèmes de système managérial et les grandes fonctions de l'entreprise que sont la finance, le personnel, le marketing, la production, l'achat et le stockage, la recherche et le développement et les relations publiques. Il s'en dégage une vision renouvelée de la dynamique des organisations, qui prend en considération les éléments les plus significatifs des connaissances courantes en administration, tout en se distinguant de l'analyse classique des organisations.

En 1984, Jean-Pierre Adam et Gérald Jomphe[65] adaptent le modèle développé par Marcel Laflamme aux organisa-

tions scolaires, dans la première partie d'un texte consacré à l'évaluation de programme. Dans cette version scolaire du modèle de système managérial, l'axe des responsabilités fonctionnelles est constitué des éléments suivants: enseignement et apprentissage, services aux étudiants, relation programme-milieu, recherche-développement, service du personnel, ressources physiques et matérielles, ressources financières et marketing; l'axe du processus fonctionnel de gestion est composé des sous-systèmes de valeurs, de décision, de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation.

L'intérêt de ce modèle révisé, par rapport aux objectifs de notre recherche, est triple:

- il présente une perspective managériale;
- il est adapté aux organisations scolaires;
- son axe "Processus fonctionnel de gestion" est applicable à toute organisation, y compris les organisations sportives.

De surcroît, il identifie le point d'ancrage des activités sportives dans les organisations collégiales: les services aux étudiants. Par contre, la définition qu'il en donne, conçue pour les quatre ordres d'enseignement, ne met pas complètement en évidence la multidimensionnalité

de la fonction services aux étudiants dans les collèges: "ensemble des fonctions et des tâches assumées par le personnel responsable des activités de cheminement, d'aide et de support à l'étudiant". Mais le modèle présente suffisamment d'avantages pour qu'on le retienne intégralement, en précisant ce qu'il faut entendre par les services aux étudiants au niveau collégial. Pour obtenir cet éclairage supplémentaire, nous reproduisons à l'appendice 2 la nomenclature qu'un praticien[66] des affaires étudiantes dressait après quinze ans à la direction des affaires étudiantes dans un cégep; on y retrouve une cinquantaine d'activités ou services, correspondant à autant de types de besoins des étudiants; ils sont regroupés selon les six grandes catégories suivantes:

- services reliés au cheminement scolaire et à l'apprentissage pédagogique;
- services reliés aux activités para-pédagogiques et d'accomplissement personnel;
- services techniques;
- information aux étudiants;
- relations avec les organismes étudiants;
- services divers.

L'auteur ajoute que les services aux étudiants sont la plaque tournante de la multitude d'interrelations qu'un

collège doit entretenir avec les organismes privés, bénévoles ou publics, du milieu local et régional, oeuvrant dans des domaines variés: sport, culture, santé, religion, travail, bienfaisance, logement, etc.

Ce dernier commentaire complète bien le tableau de la situation dans laquelle s'insère le sport collégial au monde scolaire, sans rien enlever au modèle théorique du système managérial, qu'il rend plus explicite et mieux applicable aux réalités que nous voulons étudier.

C'est donc ce modèle que nous retiendrons pour examiner l'organisation du sport collégial comme sous-système du système d'éducation et comme sous-système du système sportif, en considérant principalement l'axe du processus fonctionnel de gestion. Nous pensons que cette grille nous permettra de mieux voir la réalité du sport collégial, en cherchant ce vers quoi elle est appelée (valeurs), vers où elle va et ne va pas (décision), à quel rythme (planification), comment et avec quelles ressources (organisation), dans quel encadrement (supervision) et enfin, comment on y mesure les effets de son activité, par rapport aux buts poursuivis, aux ressources et au temps accordés (évaluation) pour éclairer les nouveaux choix qui se présentent (rétroaction).

Au terme de ce troisième chapitre, nous avons défini l'essentiel de l'approche systémique, en indiquant au passage les contours où existent des divergences entre certains auteurs. Nous avons dit pourquoi l'approche systémique peut s'appliquer à l'étude d'une interface. Nous avons indiqué à quelle fin et dans quelles conditions nous ferons usage de l'analogie dans l'analyse des résultats. Finalement, nous avons repéré à travers la littérature scientifique sur l'administration, une grille d'analyse systémique adaptée aux organisations scolaires, qui convient à la démarche entreprise. Dans le prochain chapitre, nous verrons ce que révèle l'application de ce modèle à l'interface du monde sportif et scolaire que constitue le sport collégial, en faisant, au besoin, une utilisation de l'analogie qui soit prudente et, autant que faire se peut, judicieuse.

CHAPITRE IV

> Je ne nie pas l'utilité des idées abstraites et générales, pas plus que je ne conteste la valeur des billets de banque. Mais de même que le billet de banque n'est qu'une promesse d'or, ainsi une conception ne vaut que les perceptions éventuelles qu'elle représente.
>
> Henri Bergson

Présentation et analyse des résultats

Nous avons posé dès le début de ce rapport de recherche la situation du sport collégial sous l'angle particulier de son appartenance au système d'éducation et au système sportif. Dans la problématique, nous avons fait ressortir l'existence de certains éléments de contradiction et de confusion provenant de ce double rattachement. Ensuite nous avons montré comment l'approche systémique pouvait contribuer à faire mieux comprendre une telle situation et nous avons retenu un modèle d'analyse managériale inspiré de cette approche. Les éléments de ce modèle seront appliqués un par un à l'étude du sport collégial dans le présent chapitre, qui abordera donc successivement les sous-systèmes de valeurs et de décision, de même que les sous-systèmes de planification, d'organisation, de supervision et

d'évaluation. Nous accorderons plus d'importance aux deux premiers, qui sont plus stables dans le temps et qui concernent les fonctions vitales d'un système; mais, même si au sujet des quatre autres sous-systèmes, l'information nous est apparue plus difficile à obtenir et à traiter de façon significative, nous les examinerons de façon aussi attentive que possible, parce qu'ils représentent la capacité réalisatrice du système du sport collégial. À chaque étape, nous nous efforcerons d'identifier l'influence respective du système d'éducation et du système sportif.

4.1 Système de valeurs

C'est évidemment les valeurs collectives du milieu du sport collégial, du monde de l'éducation et du monde du sport, que nous aborderons ici. Il faut avoir la prudence et l'honnêteté de distinguer les valeurs d'un système des valeurs de ses agents. Ces dernières sont affaire de motivation personnelle, alors que les premières sont le résultat de la conjonction des éléments les plus significatifs, les plus durables, possiblement les plus répandus des valeurs personnelles, amplifié par un effet de système. On ne peut pas dire qui de l'eau, de la farine, du levain ou du sel ressemble le plus au pain. De même on ne peut difficilement attribuer les valeurs d'un corps social à tel

ou tel de ses agents.

La sociologie nous enseigne que les valeurs - un peu comme les saveurs pour la biologie - sont difficilement démontrables scientifiquement; tout au plus pouvons-nous en saisir les manifestations, les expressions, les symboles, sans en comprendre nécessairement la nature. Celle-ci semble liée intimement au besoin de dépassement, de progression, des personnes et des collectivités humaines, participant peut-être ainsi de l'instinct de survie de l'espèce, indiquant chaque fois le chemin du souhaitable. Les valeurs ont quelque chose d'irréductible dans le moment qui passe, mais elles évoluent et se tranforment lentement.

Ainsi, le monde scolaire et le monde sportif ont été tous deux affectés par l'évolution des valeurs qui a marqué la société québécoise au cours des dernières années. Il ne pouvait en être autrement. Le système collégial est en lien avec l'enseignement secondaire en amont et avec l'université et le marché du travail en aval. Le sport étudiant est en lien avec le sport privé, le sport amateur, le sport olympique et le sport professionnel. Tous ces ensembles participent à une production culturelle globale et sont influencés par celle-ci.

Il est donc intéressant de noter au passage comment le sport collégial a vécu à travers sa participation au monde scolaire et au monde sportif une même évolution des valeurs, provenant de la transformation progressive des valeurs de l'ensemble de la société. On a pu observer, par exemple, que les slogans prônant l'accessibilité sont en train de laisser leur place à ceux prônant l'excellence. On parle maintenant de qualité de vie plus souvent que de confort, de technologie plus souvent que de mécanisation. Le courant de pensée écologique invite à établir une relation d'harmonie avec l'environnement, plutôt que de chercher à le dominer et à le transformer. Les grandes organisations passent progressivement d'une vision mécaniste de l'administration, visant l'efficacité, à une vision plus "humanisée", visant l'efficience. Le corps, qui, il y a à peine quelques années, était souvent ramené à quelque chose proche de "l'occasion de pécher", est en train de reprendre ses droits, puisque la santé et le bien-être physique se sont affirmés comme des valeurs plus importantes. Ce fut peut- être une dimension discrète de l'évolution des droits de la personne. Dans cette évolution, les femmes ont acquis une nouvelle considération et les hommes aussi, d'une autre façon, de même que les enfants et les vieillards d'ailleurs.

Tous ces changements culturels, rapidement évoqués ici, ont eu leurs échos dans le sport collégial, comme dans l'ensemble du système sportif et dans l'ensemble du système d'éducation. Il n'y a pas à leur sujet d'antagonisme dans l'influence des deux systèmes, qui sont l'un comme l'autre porteurs des valeurs de l'époque.

Mais d'autre part, chacun des systèmes charrie aussi des valeurs propres, liées à ses origines ou forgées par son histoire. Celles-ci ne correspondent pas nécessairement aux valeurs que la société entretient à leur endroit, mais ce sont elles qui fondent les principes d'action dans ces champs d'activités. Tentons de voir rapidement ce qu'il en est, pour l'éducation d'abord, puis pour le sport.

On entend parfois affirmer que l'éducation, c'est d'abord l'affaire des parents. L'expression est loin d'être dénuée de bon sens car l'Histoire nous enseigne que c'était tout-à-fait vrai à l'origine. Du plus loin qu'on peut remonter dans le temps, c'était la famille ou le clan qui transmettait aux jeunes les savoirs essentiels à la vie en société; plus tard, des précepteurs, esclaves ou affranchis, intervinrent parfois, mais toujours sous l'autorité de la famille. Puis les "maîtres", savants et phi-

losophes, apparurent et s'intéressèrent à la formation des adolescents. Ils furent progressivement remplacés par les clercs, qui à leur tour, durent laisser leur place à des professionnels, spécifiquement préparés à cette fonction, rémunérés par les pouvoirs civils et regroupés dans des écoles. Petit à petit, ces institutions ont récupéré la formation professionnelle jusqu'alors assumée par les différents corps de métiers et corporations professionnelles. Ce faisant, elles acquirent une signification économique nouvelle, ajoutant ainsi un volet de plus à leur contribution au développement de la société. Les institutions scolaires sont devenues avec le temps de plus en plus grandes, structurées et complexes, au point que de nos jours, leur organigramme sert parfois à illustrer le concept de bureaucratie[67].

De ce trop bref survol historique, on peut quand même comprendre pourquoi des jugements et certains débats hantent le système de valeurs du monde scolaire. Entre autres ceux portant sur la nécessité de l'éducation, la chance de poursuivre des études, la rigueur intellectuelle, l'autorité des "maîtres", la liberté académique, le coût qu'il faut payer pour apprendre, la distanciation (parfois confondue avec la déconnexion), la compétence, la méthode de travail, l'éthique personnelle et professionnelle, les

spécialistes et les généralistes, les leçons du passé et la construction de l'avenir, etc. Mais, malgré son gigantisme actuel, la multiplication de ses spécialisations, les divergences idéologiques et les rigidités bureaucratiques qui l'affectent, le système scolaire a conservé de ses origines une ambition et une prétention typiquement parentales quant à ce que deviendra celui ou celle qui passe en son sein: une personne complète et autonome, qui saura allier savoir, savoir faire et savoir être, continuant d'apprendre (à apprendre), en un mot, quelqu'un de brillant!

Quant au sport, ses plus lointaines origines connues remontent à la Grèce antique, où les citoyens des diverses Cités-États se mesuraient, pour l'honneur, dans des jeux d'adresse et de force, d'inspiration guerrière; les citoyens (détenteurs du droit de cité) avaient pour fonction de diriger et de défendre l'État, souvent engagé dans une des nombreuses guerres de l'époque. La place du jeu était très importante. À partir de 776 a.c., avec l'avènement des Jeux Olympiques, on situait une date par rapport à son olympiade (laps de quatre ans séparant la tenue des Jeux) et on observait une "trêve sacrée" pour la durée des Jeux. Car ceux-ci avaient aussi un caractère religieux et lyrique, mystique presque, et c'est ce qui possiblement allait

entrainer leur abolition, en l'an 392 de notre ère par l'empereur romain Théodose le Grand, guerrier excessif, nouvellement converti au christianisme, et en mal d'effacer toute trace de "paganisme". L'Antiquité allait aussi laisser à l'Histoire des jeux d'origine plébéienne, moins violents, en particulier les jeux de balles, qui finirent par rejoindre les classes supérieures, quand celles-ci renoncèrent, peut-être à regret, à la contribution du "maître d'armes" à l'éducation des jeunes. Avec la révolution industrielle, les sports connurent un nouvel essor en Europe; l'action du français Pierre de Coubertin, pédagogue de formation militaire, mais surtout propagandiste des vertus éducatives du sport, aboutit en 1896, à la tenue des premiers Jeux Olympiques modernes, qu'il plaçait sous le signe d'une nouvelle fraternisation entre les peuples, tout en recréant le décorum antique. Mais dès 1936, avec les Jeux Olympiques de Berlin, on assiste à la contamination politique de l'idéal olympique, si bien que peu de temps après et pour plus d'un quart de siècle, le cinquième de la population mondiale en était exclu d'office, parce que Chinois et communiste! Mais le vingtième siècle allait surtout être caractérisé par le "sport-business", jumeau, sinon siamois, du "show- business" avec ce que l'un et l'autre peuvent avoir d'attendrissant et de dur, de gé-

néreux et de cupide. Enfin, au cours des dernières années, les nouvelles préoccupations concernant la santé (débat entre le préventif et le curatif, entre autres), attisées sans doute par les problèmes qu'engendrent la sédentarisation du travail et le stress de la vie moderne, ont remis récemment en évidence les mérites de l'activité physique, sportive ou non sportive. Aujourd'hui on retrouve une grande variété de sports, correspondants à toutes les conditions et à tous les goûts: sports d'été ou d'hiver, sports intérieurs ou extérieurs, individuels ou d'équipe; certains sont "motorisés", alors que d'autres impliquent encore l'utilisation d'animaux. Chacun peut y trouver ce qu'il cherche.

Ici encore, le rappel historique a son utilité. Il aide à comprendre pourquoi des termes comme victoire (contre un adversaire ou un obstacle), élite, ténacité, honneur(s), violence, fair-play, performance, vedette, compétition, mérite, effort, record, porte-couleur, triomphe, forme, espoir et beaucoup d'autres meublent les discours des milieux sportifs, témoignant ainsi des valeurs véhiculées. Le sportif a donc tout le bagage génétique qu'il faut pour vouloir être un gagnant.

Ces deux systèmes de valeurs n'ont en commun, à vrai

dire, qu'un appel au dépassement, d'ailleurs susceptible d'exacerber les contradictions. On peut se demander comment ils peuvent vraiment cohabiter dans la même organisation contemporaine, qui participe déjà aux valeurs dominantes de l'époque. Les écarts de perception engendrés par un décodage différent des réalités sont inévitables; le temps, par exemple, n'a pas la même signification en éducation ou en sport: si d'un côté, on a appris progressivement à parler d'étudiants adultes, de l'autre, on parle de plus en plus spontanément d'un vétéran de 27 ans! Mais puisque le sport collégial existe, la véritable question est de savoir comment s'y opère la conciliation des deux systèmes de valeurs? Une explication plausible serait la présence d'une ou de plusieurs autres valeurs, également charriées par chacun des deux systèmes, sans y être nécessairement toujours dominantes, et qui en plus seraient compatibles avec les valeurs de l'époque, sans pour autant manquer de racines... On peut facilement reconnaître une valeur correspondant à ces critères, dans l'expression même de ceux qui participent au sport collégial: c'est le plaisir. Le plaisir d'apprendre, le plaisir de jouer, de se confronter, de se dépasser, le plaisir de se sentir être et devenir. La recherche du plaisir peut contribuer à contenir les excès et les effets mutuellement pervers de

l'un et l'autre systèmes de valeurs dans la conduite du sport collégial. Cela devient donc une responsabilité administrative du gestionnaire de s'assurer que cette valeur soit présente dans les activités qu'il organise.

Par une analogie inspirée de la mythologie grecque, on pourrait se demander qu'aurait fait l'industrieux Hermès (Mercure, pour les latins), le messager des dieux, lui-même dieu du commerce, le médiateur par excellence, qu'aurait-il fait donc, s'il lui avait fallu réunir en un même lieu, d'une part, Apollon, dieu de la lumière, dieu vengeur et irrascible, mais capable de se faire apôtre de la paix, quand il triomphe de ses passions et atteint la sagesse, et, d'autre part, (dans le coin gauche, en quelque sorte), Arès (Mars, pour les latins), dieu de la guerre et du triomphe, souvent brutal et grossier, mais quand même inspiré par l'honneur et respectant la parole donnée. Hermès aurait sans doute cherché d'abord à éviter d'être ridiculisé par l'un et violenté par l'autre, d'être humilié par des olympiens comme lui; probablement aurait-il eu pour ce faire la bonne idée de convier à la rencontre un quatrième dieu olympien, Dionysos (différent de Bacchus latin), dieu du plaisir, de la beauté de l'instinct, du rire, de la fête, de l'exhaltation. Il faut aussi rappeler qu'Hermès est symbolisé par ses sandales ailées, qui

lui donnent à la fois capacité d'élévation et vitesse de déplacement.

Reste à savoir, une fois tout ce beau monde à la même table, quelle décision en serait sortie.

4.2 Système de décision

Décider, c'est choisir non seulement ce que l'on veut, mais aussi ce que l'on ne veut pas, ce à quoi on renonce et ce qu'on peut tolérer, à défaut de le souhaiter. C'est exercer un choix en fonction de son système de valeurs et de sa situation réelle dans laquelle on veut les incarner. Décider, c'est donc déterminer de quelle façon on entend affirmer et concrétiser ses valeurs.

Le processus de décision s'appuie sur l'<u>information</u>, s'incarne dans un <u>contexte</u> et produit des <u>effets</u>. C'est par ces trois caractéristiques que nous analyserons le système de décision qui coiffe la gestion du sport collégial. La multiplicité des structures administratives de décision qu'on y retrouve étonnera peut-être, mais comme c'est une condition qui est présente non seulement dans le système de décision mais aussi dans tous les systèmes de réalisation (planification, organisation, supervision et évaluation), nous analyserons son impact spécifique pour chacun d'eux.

De nombreux auteurs se sont penchés sur la processus de prise de décision. Ce qu'on retient de plus universel dans leurs observations et leurs réflexions, c'est l'importance de l'information, tant dans sa quantité que dans sa qualité: une décision ne vaut jamais plus que l'information sur laquelle elle repose. Seul celui qui détient de l'information peut vraiment décider quelque chose et ce, sans égard à sa position dans la structure. Dans le milieu du sport collégial, circule une foule d'informations et on comprend facilement pourquoi: étant l'interface entre le scolaire et le sportif, il est en relation presque constante avec des générateurs importants d'information: la soixantaine d'institutions qui y participent, la vingtaine de fédérations unisports correspondant aux disciplines sportives collégiales, les ligues et les équipes du "circuit collégial", mais aussi le monde du sport olympique, du sport professionnel, de la recherche sur le sport, les appareils gouvernementaux et les organismes nationaux impliqués dans l'éducation ou le sport. L'intervention quotidienne de la presse sportive, face à la relative rareté de médias consacrés à l'éducation, a probablement pour effet de faire pencher la balance de ce côté, dans l'avalanche d'informations événementielles, conjoncturelles, tendancielles, qui s'abat littéralement sur le milieu du sport

collégial. Mais qui dit quantité ne dit pas nécessairement qualité. Pour contribuer à la décision, l'information doit être de nature à clarifier les enjeux et à identifier les alternatives. L'information doit donc être "traitée", classifiée, analysée, décodée en fonction du système de valeurs de l'organisation, puis synthétisée pour aboutir à une lecture plus claire de la réalité et des choix stratégiques qu'elle appelle. Autrement, les décisions seront aléatoires ou partielles ou éphémères, alors qu'une véritable décision de gestion doit définir une orientation adéquate, relativement stable pour un secteur significatif du système. À cause de la complexité et de la mouvance de son environnement, le sport collégial est appelé à rencontrer un niveau de difficulté peu commun dans le traitement de l'information. Son système de décision ne peut qu'en être affecté.

Une décision se situe dans un <u>contexte</u>. Tout décideur n'est jamais parfaitement seul à décider pour l'ensemble du système. Il doit tenir compte de l'exercice du pouvoir de décision des autres agents à l'intérieur et à l'extérieur du système et positionner sa décision par rapport à celles des autres décideurs. Le contexte particulier du sport collégial a quelque chose de fluide, sinon de volatile. À l'interne, d'abord, parce que toute institution participante peut exercer un droit de retrait à l'endroit de chacun

des programmes (disciplines ou niveaux) où elle est présente; elle peut même, théoriquement du moins, envisager le retrait total. La situation budgétaire des collèges les forçant à certains choix, de telles éventualités ont possiblement été envisagées. Du côté sportif, les fédérations unisports peuvent changer les conditions dans lesquelles elles remplissent certaines fonctions de services et de régie face au sport collégial et les municipalités peuvent aussi modifier leur attitude dans les services à rendre à leurs citoyens-étudiants. Mais c'est peut-être du côté de l'appareil gouvernemental que sont susceptibles de venir les décisions pouvant affecter l'ensemble du sport collégial; à cet égard, il est nécessaire de connaître les intentions des autorités du Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science et peut-être surtout du Conseil du Trésor. Globalement, le contexte rend difficile le fonctionnement efficace du système de décision.

Une véritable décision produit des <u>effets</u>, sinon il s'agit simplement d'un voeu, d'un souhait, d'un désir. La décision implique l'exercice d'un pouvoir sur une situation dans le but de la faire évoluer dans le sens des valeurs de celui qui la prend. La décision détermine le type de contribution qu'on peut apporter dans un ensemble plus grand

et qui va modifier celuici. C'est par les effets qu'on sait la valeur de la décision. Nous n'aborderons pas la question des effets du sport collégial par les résultats qu'il produit chez ceux qui s'y adonnent. L'étude de Lasnier et Bilodeau[68] s'est intéressée à cette perspective. Quant à nous, nous tenterons plutôt de voir ses effets globalement sur le système éducatif et sur le système sportif. Le modèle du Lupasco[69], mentionné au chapitre 3, est un révélateur utile pour cette partie de l'exercice. Dans ce modèle, on oppose potentialisation (acquisition de capacités) et actualisation (exercice de capacités), comme besoins antagonistes, dont le relatif équilibre dynamise le système; de plus, si un de ces deux besoins prend toute la place au détriment de l'autre, c'est l'ensemble du système qui est affaibli. Si l'on voit la scolarisation comme ayant pour objectif le développement du savoir et des compétences, on peut l'associer au besoin de potentialisation; mais comme la potentialisation excessive diminue l'efficacité globale du système, il faut garder à l'intérieur du système scolaire des zones d'actualisation. Le sport peut en être une, (parmi d'autres, bien sûr, à l'intérieur et à l'extérieur des activités d'enseignement); comme disaient les anciens préfets de disciplines, il donne l'occasion de "libérer le trop plein d'énergie", en d'autres mots, d'exercer ses ca-

pacités. Il permet au système scolaire, et possiblement aux personnes qui le fréquentent, de ne pas s'étouffer par la saturation des activités reliées à la satisfaction des besoins de potentialisation. Ce pourrait être là la contribution spécifique du sport collégial au système scolaire.

Avant de répéter l'exercice pour le système sportif, regardons par la même lunette ce qui se passe dans le micro-système qu'est le sport collégial. Les fins pour lesquelles il aurait été mis en place et maintenu par les institutions seraient d'emblée la satisfaction de certains besoins d'actualisation; mais s'il ne prend en charge que ceux-ci, c'est sa vitalité comme sous-système qui est menacée. La solution est de garder ou de développer des activités de potentialisation. Or effectivement la programmation sportive des collèges et celle de leur fédération sportive prévoit une gamme d'activités, associée à des niveaux de pratique: initiation, loisir-détente, participation-compétition et excellence. C'est la façon qu'ont trouvée les gens du collégial pour trancher le vieux débat qui opposait sport de masse et sport d'élite; le débat s'est relativement estompé depuis peu et maintenant "... on observe que l'existence d'un secteur d'excellence a été de nature à susciter une plus grande participation aux autres niveaux"[70]. En pratique, on retrouve plus de participation

aux deux niveaux intermédiaires qu'aux deux niveaux extrêmes. Le niveau initiation, où s'inscrivent les étudiants voulant se familiariser avec une nouvelle discipline (autrement que par les cours d'éducation physique) est facilement associable à des activités de potentialisation. Les niveaux détente-loisir et participation-compétition permettent d'exercer les habiletés acquises; ils sont donc associables à des activités d'actualisation. Quant au secteur d'excellence, notons que ce plus haut niveau de la pratique sportive collégiale, correspond parfois, mais pas nécessairement, au niveau d'excellence québécois; il participe des activités de potentialisation, parce qu'il exige un entraînement rigoureux orienté vers le développement de la performance; mais il participe aussi des activités d'actualisation parce qu'il permet l'expression de ses capacités sportives, à l'occasion de compétitions, tournois, championnats. Incidemment, c'est sur la proportion de temps à consacrer à l'entraînement et à la compétition que le débat sévit maintenant[71].

Quant au système sportif, on peut penser que le sport professionnel présente un haut niveau d'équilibre entre les activités de potentialisation et d'actualisation, alors que le sport olympique est davantage associable à la potentialisation; le sport privé et le sport amateur accordent plus

de place à l'actualisation et ce qui vient d'être dit pour le sport collégial peut s'appliquer "mutatis mutandis" au sport scolaire et universitaire. La politique de développement de l'excellence sportive québécoise[72] a explicitement des intentions de potentialisation; le rapport sur le développement sportif de base[73] accordait une importance égale à la potentialisation et à l'actualisation; ce rapport n'a pas été suivi d'une politique et est resté lettre morte. Le rapport Samson[74] recommandait de sabrer dans les interventions gouvernementales favorisant l'actualisation, pour se centrer sur le développement du potentiel sportif. À sa suite, la récente politique promulguée par le ministre Picotte[75] maintient un certain équilibre dans les interventions gouvernementales en matières sportives; on note par exemple la disparition de Kino-Québec (actualisation) et la concentration des efforts financiers de l'État vers le développement de l'excellence (potentialisation). On comprend donc pourquoi on a du mal à situer le sport collégial sur cet échiquier et à saisir sa contribution spécifique. Pour les autorités gouvernementales, le sport n'est pas associé à la mission éducative du réseau scolaire, bien que l'éducation physique le soit; si l'on conserve encore une réticence à corriger ce qu'on considère un hasard historique et qui s'incarne dans les structures

du sport étudiant, celle-ci semble davantage inspirée par la prudence politique que par une vision englobante de la place du sport dans la société et dans le monde scolaire. En pratique, le sport collégial continue d'alimenter le sport universitaire, le sport amateur, le sport privé et, dans une moindre mesure, le sport professionnel et le sport olympique.

Sommairement, si l'on considère le système de décision comme étant en lien avec le système de valeurs et comme influencé par la nature de l'information qui l'alimente, le contexte où il opère et les effets qu'il produit, on peut observer que le système de décision propre au sport collégial tire son information davantage du monde sportif que du monde scolaire, que son contexte est caractérisé par la présence d'une multitude d'autres décideurs animés par des valeurs et des intérêts divergents et que sa contribution se révèle, à l'analyse, comme pouvant être davantage immédiatement utile dans le monde scolaire que dans le monde sportif.

4.3 Système de planification

Ayant pour référence deux systèmes de valeurs divergents et pour intrants des informations multiples et fragmentées, le systèmes de planification est aussi caractéri-

sé par un processus impliquant plusieurs centres de décisions (comme nous le verrons encore mieux dans le système d'organisation). Mais parler de planification, c'est d'abord parler de la façon dont on situe dans le temps les gestes à poser et les ressources à consacrer en fonction des buts poursuivis.

Le temps n'a pas exactement la même signification dans le monde de l'éducation que dans le monde du sport. À cela s'ajoute aussi le fait que chaque discipline sportive, en particulier dans les sports extérieurs, a son propre calendrier, qui ne correspond pas nécessairement au calendrier scolaire du collégial. La planification, tant stratégique qu'opérationnelle, doit tenir compte de ces facteurs.

Le système de planification comprend des activités de prévisions, de détermination d'objectifs (planification stratégique) et de programmation (planification opérationnelle). Nous avons limité notre analyse au système de planification de l'instance centrale du sport collégial: la Fédération des associations sportives collégiales du Québec.

Un élément important du système de planification est la prévision, qui consiste à anticiper les effets dans l'avenir des tendances observables aujourd'hui. Diverses techniques peuvent aider à cet exercice: la prospective en suggère quelques unes qui permettent d'entrevoir l'évolution possible et souhaitable des tendances actuelles.

De la documentation consultée, un exemple révèle qu'une étonnante capacité de prévision peut être générée par ce système de planification aussi composite. En effet, le rapport annuel de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec de 1979-1980 mentionne:

> L'ensemble des crédits disponibles pour les programmes de la fédération semble vouloir se stabiliser à leur niveau de 78-79, alors que le nombre de programmes et de services offerts ne cesse d'augmenter. De plus, l'écart créé par la politique gouvernementale de subvention au traitement du personnel permanent atteint actuellement un seuil critique et risque, à court terme, de provoquer un déséquilibre dramatique.[76]

Et c'est exactement ce qui arriva! Effectivement, en 1982 la Fédération des associations sportives collégiales du Québec plongeait dans une sérieuse crise financière qui allait durer deux ans.

Pourquoi une juste prévision n'a-t-elle pas permis de

poser les gestes pour venir à bout des difficultés qui s'en venaient? À cause, semble-t-il, d'une erreur dans le choix des objectifs. Certains auteurs appellent cet élément du système de planification, la "planification stratégique", puisque c'est par la fixation d'objectifs qu'on positionne l'organisation dans son environnement actuel et à venir, avec ce qu'il comporte de conditions favorables ou adverses, en tenant compte des forces et des faiblesses propres à l'organisation. L'erreur fut de maintenir à un niveau à peu près stable les dépenses reliées aux activités et les dépenses d'administration et à rechercher des commandites pour augmenter les revenus. Or les commanditaires sont prêts à financer des événements qui leur donneront une certaine visibilité, mais non des structures; de plus, plusieurs secteurs d'activités relevant d'organismes parapublics et communautaires se retrouvaient dans la même situation que la fédération du sport collégial à l'aube des années '80 et la crise économique qui s'amorçait les força à se tourner vers ce type de financement; on avait donc sous-estimé la concurrence. Comme une campagne de sollicitation de commandites, même si elle est vaine, implique toujours des coûts, la stratégie retenue produisit à court terme l'effet contraire à l'effet recherché. Finalement, ce fut par une "taxe spéciale" aux insti-

tutions collégiales, une augmentation de leurs frais de participation et un prêt sans intérêt temporaire de leur part, que la crise de l'organisme central fut surmontée de façon efficace.

Un autre exemple de planification globale inadéquate peut être observé dans le domaine budgétaire. Les états financiers 1984-1985[77] et 1985-1986[78], les seuls, sur les sept étudiés, permettant de comparer la planification budgétaire à l'état des résultats, révèlent des excédents aux chapitres des revenus globaux et des dépenses d'activités sportives de l'ordre de 30,1% et de 61,2%, en 1984-1985, et de 22,2% et de 45,9%, en 1985-1986 respectivement. De tels écarts entre les prévisions et le réel, ne peuvent s'expliquer que par des déficiences dans le processus de planification, éventuellement liées à une attitude trop conservatrice ou à un manque de sérieux dans l'établissement des résultats à obtenir.

Mais la planification n'est pas que budgétaire. On retrace dans les documents officiels des intentions de développer chez la clientèle étudiante "des attitudes et des aptitudes" sportives, les premières étant manifestées par des comportements et les secondes par une performance accrue. Cependant, celles-ci comme celles-là peuvent prendre

des significations fort différentes selon que l'on perçoit le sport collégial comme le bassin d'alimentation du sport universitaire, amateur, privé, olympique ou professionnel. À cet égard, les objectifs semblent être affectés d'une certaine indétermination.

Enfin un dernier élément du système de planification est la programmation, que d'autres appellent la planification opérationnelle. Ici, les documents étudiés révèlent une relative stabilité des objectifs de programmes, une croissance des activités et un ajustement aux conditions imprévues (comme les débrayages syndicaux et les grèves d'étudiants) affectant une partie ou l'autre du réseau collégial. Les façons de faire semblent bien établies et inspirées autant de la tradition sportive que scolaire. On y retrouve, un peu pêle-mêle, des éléments de PPBS (planning, programming, budgeting system) et de la DPO (direction participative par objectifs).

Globalement, on peut difficilement appliquer la définition de système aux opérations de planification du sport collégial dans son ensemble. L'influence bureaucratique du monde de l'éducation est perceptible et cohabite avec des attitudes de chasseurs d'opportunités, inspirées du sport professionnel. La multiplicité des centres de décisions

rend la planification aléatoire. Par contre, l'analyse du système de planification ne révèle pas la présence d'attitudes reliées aux fondements habituels de l'antiplanification identifiés par Churchman[79], à savoir: le scepticisme, le déterminisme sociologique, le fatalisme religieux ou l'égocentrisme.

4.4 Système d'organisation

Selon Marcel Laflamme, le système d'organisation a pour but d'opérer une "répartition fonctionnelle et équitable des responsabilités entre les individus" et s'incarne dans une structure.[80]

Le système d'organisation du sport collégial est caractérisé par une forte décentralisation et une forte déconcentration.

Le noyeau central de cette organisation est la Fédération des associations sportives collégiales du Québec. Elle est composée de 58 institutions-membres, dont les délégués forment l'assemblée générale, qui élit un conseil d'administration de sept membres; elle compte quinze employés permanents. La fédération assume la responsabilité des relations avec les instances gouvernementales, les fédérations unisports, qui ont une fonction de régie des

différentes disciplines sportives et les autres organismes impliqués dans le sport et le loisir, dont la Conférence québécoise du sport étudiant. Elle a aussi la responsabilité directe de la gestion des ligues intercollégiales AAA (niveau d'excellence) et une contribution davantage logistique qu'axiologique aux niveaux AA et A (niveau de participation-compétition). Chaque ligue est chapeautée par un comité de direction, provincial pour le niveau AAA et régional pour les niveaux AA et A. La Fédération compte aussi deux commissions permanentes, l'une sur les règlements, l'autre sur la formation. Elle comporte enfin trois regroupements de services: les services administratifs, le service des communications et les services des programmes; ces derniers sont déconcentrés en deux divisions, l'une basée à Montréal, l'autre à Québec.

Les associations régionales, au nombre de cinq, regroupent de deux à 31 institutions chacune. Ces associations ont pour mandat la coordination des programmes AA et A dans leur région et la responsabilité globale des programmes régionaux de plein-air et multicollégial (niveau loisir). Les associations régionales sont des corporations autonomes qui élisent leur propre conseil d'administration et créent les comités nécessaires à la réalisation de leurs activités.

Enfin, chaque institution conserve son entière autonomie de participer ou non, à chacune des activités de son association régionale ou de la fédération, selon ses propres critères de décision: intérêt des étudiants, disponibilité de personnel d'encadrement compétent, implications financières, les temps de déplacement, etc. De plus, les institutions administrent un programme sportif intramural, dans lequel on peut retrouver des activités de plein-air, d'initiation, de loisir et de compétition.

La figure 2 présente l'organigramme du sport collégial, tenant compte des divers niveaux de pratique sportive, des programmes correspondants et des structures administratives qui en sont responsables.

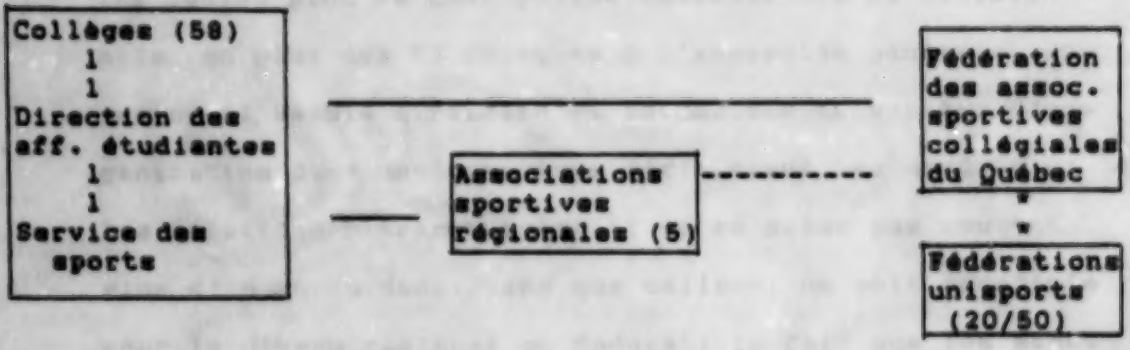
Niveaux de pratique sportive:

Initiation — Détente-loisir — Participation-compétition — Excellence

Programmes:

intra-mural — multi-collégial — intercollégial "A" "AA" "AAA"

Structures administratives:



Légende: | : ligne hiérarchique ——— : membres

*** : protocoles de service ou de collaboration ------ : coordination

---

Figure 2: organigramme du sport collégial

Ce système d'organisation présente deux inconvénients et deux avantages.

D'abord, il pose un problème permanent de coordination entre les divers niveaux et centres de décisions et de services. Beaucoup de temps et d'énergies semblent devoir être consacrés à la coordination: les instances politiques et administratives de la fédération comptent à elles seules plus de cent postes consultatifs ou décisionnels, en plus des 63 délégués à l'assemblée générale. Ensuite, il semble difficile de formaliser ce système d'organisation dans une structure définissant les mandats et les relations hiérarchiques: il ne se passe pas souvent plus d'un an ou deux, sans que celle-ci ne soit redéfinie pour le niveau régional ou fédéral; le fait que les mêmes personnes se retrouvent à la fois dans des fonctions de décision et des fonctions de réalisation peut être à la source de ce problème chronique, que le sport collégial partage d'ailleurs avec le sport amateur, le sport olympique et, dans une moindre mesure, le sport professionnel.

Quant aux qualités de ce système d'organisation, la première est de maintenir la prise de décision chez des gens près de la clientèle étudiante, ce qui a permis un développement ajusté aux besoins de celle-ci. Le deuxième

avantage, qui découle d'ailleurs du premier, est que ce mode d'organisation est généralement respectueux de l'autonomie des institutions et s'inscrit bien, à cet égard, dans le champ des affaires étudiantes; car la relative absence de planification d'ensemble du sport collégial et la structure organisationnelle qui en découle, s'expliquent aussi par l'histoire de son point de rattachement aux organismes d'enseignement collégial, les services d'affaires étudiantes, selon la version même d'un de ses artisans:

> (...) le Directeur des Services aux étudiants devient, avec les membres de l'équipe qu'il doit former, le successeur-synthèse, dans ce nouveau CEGEP, d'une mosaïque de personnes assurant dans les anciennes institutions l'ensemble des services para-pédagogiques, subsidiaires ou complémentaires, mais essentiels (...) Chose cependant très surprenante: dans les 31 articles de la loi 21 de juin 1967, il faudrait chercher longtemps et inutilement la moindre allusion aux "Services aux étudiants" ou au "Services des affaires étudiantes"... Silence absolu, complet! On parle de Directeur général et de Directeur des Services pédagogiques, d'états financiers annuels, de constructions, transformations et emprunts, de gestion du personnel, mais absolument aucune référence aux Services des Affaires étudiantes.
>
> Comme tous les nouveaux cégeps ouvrent néanmoins un poste de Directeur des Services aux étudiants, il faut conclure avec l'évidence de l'humour réaliste que ce secteur est né de la nécessité, des besoins réels et quotidiens, du "terrain" inévitable des besoins fondamentaux.[81]

On a constaté, dans l'établissement de la problématique, que le rapport Parent, qui a redéfini le système sco-

laire, abordant de front pour tous les niveaux d'enseignement, les objectifs de formation, les structures politiques, pédagogiques, administratives, le financement, la formation des maîtres, la confessionnalité etc., était muet sur le sport collégial, comme sur d'autres services aux étudiants qui existent aujourd'hui. À la mise en place des cégeps, le sport collégial, avait déjà une histoire et un niveau de développement avancé, comparé aux autres services, qui allaient apparaître, souvent à la suite de crises, de contestations, de problèmes d'abandons massifs (drop-out) ou des revendications des plus éveillés des étudiants. Aujourd'hui, même si leur utilité, leur contribution n'est pas également perçue, après quelques restructurations ou transferts à d'autres organismes, ils sont encore visibles et contribuent positivement à définir la "personnalité", sinon l'image de l'institution. Mais leur développement actuel est ralenti, dans cette phase de maturité, que semble avoir atteint le réseau collégial.

Pour reprendre un mode analogique, on pourrait dire que les concepteurs du système collégial (réunis par un curieux hasard dans une commission appelée "Parent") n'ont pas réussi à le mettre au monde avec toutes ses dents. Les canines étaient déjà là, mais les autres ont percé dans les jeunes années des collèges, à l'occasion de périodes

de grande irritabilité. Leurs premières structures n'ont pas été définitives. Adulte, chacun connaît leur existence, puisqu'elles permettent de sourire (visibilité) et surtout de mordre dans ce qui soutient l'organisme dans l'existence (les besoins des clientèles). Le profane ignore généralement leur véritable nature et se demande parfois si elles appartiennent au système osseux ou au système digestif. Ce n'est que par des "rages de dents" que certains comprennent rétroactivement l'importance de l'hygiène dentaire, à moins qu'ils décident simplement de faire extraire la dent douloureuse, et éventuellement d'avoir recours à une prothèse pour des motifs esthétiques ou fonctionnels. Mais il demeure longtemps une possibilité, encore agaçante, avec les dents de sagesse. Enfin, trois autres caractéristiques structurelles de la dentition: ses composantes sont destinées chacune à une fonction précise: incisives, canines, pré-molaires et molaires; elles se répartissent également à gauche et à droite; elles se retrouvent à la fois à un niveau supérieur et à un niveau inférieur et c'est l'interaction des deux niveaux qui permet l'exercice de chaque fonction.

4.5 Système de supervision

Le système de supervision a pour but d'assurer un dé-

roulement cohérent des activités émanant du système de planification et un fonctionnement efficace du système d'organisation. Le concept de supervision englobe la notion plus courante de "suivi" et la fonction contrôle dans la conception classique du cycle de gestion. Étymologiquement, superviser signifie "regarder de plus haut"; la supervision implique une certaine distanciation des opérations pour les maintenir intégrées dans un fonctionnement global efficace et harmonieux.

La supervision s'intéresse au comportement des agents, au déroulement des activités et à la résolution de conflits.

Les activités reliées à l'aspect comportemental de la vie de l'organisation concernent entre autres la sélection, la formation et la motivation du personnel. Ce sont des réalités intimement reliées au système de valeurs: si on dit, par exemple, que tel entraîneur est très motivé, on peut signifier des choses fort différentes, selon qu'on réfère à la dimension éducative ou sportive de la fonction. Cela fait ressortir la nécessité d'une certaine autorité morale ou d'une légitimité politique ou juridique pour l'exercice de la supervision des comportements. La présence de deux systèmes de valeurs concurrents dans le

sport collégial rend difficile l'émergence de personnes détenant l'autorité morale nécessaire, alors que le système d'organisation, caractérisé par une pyramide hiérarchique particulièrement aplatie où les mêmes personnes se retrouvent à la fois à la base et au sommet, ne dégage pas la légitimité de statut nécessaire. En pratique, l'absence de supervision des comportements n'empêche pas une certaines standardisation de ceux-ci, par ajustement mutuel, avec les frictions que cela peut comporter. On peut citer comme exemple les difficultés reliées à l'éthique sportive et administrative[82] qu'a rencontrées le sport collégial dans les dernières années.

La supervision concerne aussi le déroulement des activités. À ce chapitre, la structure de supervision est double, selon qu'il s'agisse de la dimension strictement sportive ou de la dimension administrative des activités. Dans le premier cas, la très grande partie des activités du sport collégial sont régies par une ou l'autre des fédérations unisports, qui fixent les règlements et reconnaissent le personnel d'encadrement comme les arbitres et les commissaires, qui leur sont redevables; les modalités de cette fonction de régie sont définies par des protocoles entre chaque fédération unisport et la Fédération des associations sportives collégiales. Quant à la supervision

administrative, elle est assumée pour les activités intercollégiales par les structures administratives de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec et de ses associations régionales, auxquelles participent les représentants des institutions membres; elle est aussi assurée, tant pour l'intercollégial que pour l'intramural, par chacun des responsables de sport des établissements, eux-mêmes redevables devant la direction des affaires étudiantes de leur institution. On pourrait donc parler d'une structure matricielle dans la supervision des activités.

Quant à la résolution de conflits, la dynamique est un peu la même que pour la supervision des comportements: il y absence de pouvoir d'arbitrage permanent et les conflits se règlent au gré des alliances internes et externes, faisant presque toujours des gagnants et des perdants, sans toutefois nécessairement régler le problème.

L'apport du système sportif au système de supervision du sport collégial réside d'abord dans la tradition d'arbitrage sportif (arbitre, protêts, commissaire, etc.) et dans la règlementation, principalement issues du sport olympique et amateur; aussi le mode de résolution de conflits s'inspire de ce qui se fait dans le sport olympique et le sport professionnel. Par contre, on peut observer

que la structure matricielle de supervision des activités sportives collégiales rappelle, à certains égards, la structure d'encadrement par programmes (modules) et par disciplines (départements) que se sont donnée certaines institutions collégiales et la plupart des institutions universitaires.

4.6 Système d'évaluation.

De tous les sous-systèmes du système managérial, l'évaluation est sans doute celui qui a la plus grande importance dans le développement des organisations, puisqu'il produit le retour d'information (feedback) vers le système de décision et ultimement vers le système de valeurs; c'est ce qui permet à ceux-ci d'évoluer et à l'organisation de croître. Ceci étant dit, il faut aussi comprendre que cela n'enlève rien au caractère essentiel des autres sous-systèmes. Mais toute importante que soit la contribution du système d'évaluation, il n'en demeure pas moins l'élément le plus vulnérable de l'ensemble, puisque toute lacune, tout avatar, toute déficience de n'importe quel autre sous-système se répercutera inévitablement dans son fonctionnement. Ainsi, on ne peut guère évaluer convenablement si on n'a pas reconnu ses valeurs, fait des choix, fixé des objectifs, réparti les mandats et les res-

sources, et assuré un suivi.

À ce stade-ci de notre travail, on peut déjà envisager un certains nombre de difficultés que rencontre le système d'évaluation du sport collégial. Mais plutôt que de nous attacher à démontrer celles-ci de façon déductive, pour arriver à des conclusions que l'information documentaire dont nous disposons, ne nous permettent pas de démontrer empiriquement, nous poursuivrons notre démarche qui a consisté à examiner en soi chacun des sous-systèmes managériaux, en observant les liens avec les autres.

Ce que nous remarquons d'abord, c'est que l'évaluation est habituellement interne, c'est-à-dire réalisée par ceux-là même qui ont décidé et réalisé les activités de gestion du sport collégial: chaque service de sport, chaque association régionale et la Fédération des associations sportives collégiales du Québec. De tout le processus d'évaluation, ne sont généralement publiés que les résultats de la démarche et ceux-ci sont présentés sous un ton mélioratif, qui peut s'expliquer par la parenté avec des pratiques en usage dans le monde sportif ou le monde scolaire ou par la nécessité de sauvegarder une image de cohérence et d'efficacité devant des interlocuteurs plus ou moins externes: directions des institutions, organismes

subventionnaires, commanditaires, presse, autres organismes sportifs, etc. Quels que soient les motifs ou les causes, le résultat est le même: une vision partielle des réalités, et que chacun des utilisateurs doit considérer comme telle. Lorsqu'il y a eu évaluation externe, comme ce fut le cas avec la recherche de Lasnier et Bilodeau[83] et avec certains éléments des travaux de la Commission des affaires étudiantes de la Fédération des cégeps[84], il se dégage une vision beaucoup plus nuancée, globalement aussi positive ou presque, mais surtout beaucoup plus crédible. De même, la vérification des livres et la production des états financiers par des experts externes pourraient aussi produire le même effet, si les codes budgétaires étaient relativement stables dans le temps; de plus, si les conventions comptables étaient les mêmes dans chaque instance (cégeps, collèges privés, écoles gouvernementales, associations régionales et fédération), il y aurait possibilité de dégager des états consolidés, permettant des études de coûts/bénéfices, globales et longitudinales, sur le sport collégial. Dans la situation actuelle des pratiques comptables, de telles études sont quasi-impossibles.

On doit aussi se demander à qui leurs résultats auraient été utiles puisque la réalité de l'organisation du sport collégial est telle qu'aucune instance n'a de mandat

englobant par rapport à celle-ci. Le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche n'a pas de responsabilité face aux collèges, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science ne se reconnait pas de responsabilité précise quant au sport, la Fédération des cégeps n'inclut pas les écoles gouvernementales et les collèges privés, la Fédération des associations sportives collégiales du Québec n'intervient qu'au niveau intercollégial... Dans ces conditions, chacun peut y aller de ses évaluations partielles, sinon partiales ou partisanes. Cette situation n'est pas sans rappeler certaines péripéties de l'histoire ancienne ou récente du monde de l'éducation, mais semble davantage correspondre à l'actualité presque quotidienne du monde sportif.

En résumé, donc, le système d'évaluation du sport collégial se caractérise par la prédominance de l'évaluation interne et le recours exceptionnel à l'évaluation externe. L'incompatibilité des pratiques comptables ne permet pas de produire des analyses coûts/bénéfices pour l'ensemble du système sportif collégial. Et il n'existe aucune instance capable de générer le ré-investissement des évaluations produites dans le développement de l'ensemble du système.

En conclusion de ce quatrième chapitre, on peut constater qu'un modèle d'analyse des organisations inspiré de l'approche systémique s'est révélé d'une grande utilité pour générer des perceptions pénétrantes d'une réalité administrative. Appliqué au sport collégial, il permet de comprendre le dualisme des valeurs de référence qui y prévalent. Il amène à découvrir l'impact de la multiplicité des centres de décision, au premier chef sur la planification et sur l'organisation. Il permet d'investiguer les modes de supervision. Il met en évidence les problèmes spécifiques reliés à l'évaluation du sport collégial. Mais l'approche systémique s'est surtout avérée utile pour comprendre comment la gestion du sport collégial s'apparente tantôt au système d'éducation, tantôt au système sportif, dans chacun des sous-systèmes d'un modèle systémique de gestion. Dans le prochain chapitre nous reprendrons le sommaire de la démarche et dégagerons les conclusions auxquelles elle conduit.

CONCLUSION

Et pourtant elle se meut.

Galileo Galilei
dit Galilée

Au début de cette démarche, après avoir indiqué l'intérêt de notre objet d'étude et établi quelques définitions utiles, nous avons formulé en ces termes la question à laquelle nous tentons depuis de donner une réponse: de quelles façons le sport collégial, comme organisation, concilie-t-il ou non les influences respectives du système d'éducation et du système sportif? Par la suite, la problématique a permis de jeter un regard plus attentif sur le contexte du sport collégial, tel que dessiné par les interventions administratives et politiques, tant du système scolaire que du système sportif. La situation du problème justifiait presque d'elle-même l'utilisation d'une approche englobante, comme l'approche systémique; c'est donc de cette école de pensée qu'est venu le modèle utilisé au chapitre 4 pour l'observation du système managérial du sport collégial. À l'application, les éléments de ce modèle ne

se sont pas avérés également féconds en apprentissages, mais l'ensemble a permis de recueillir suffisamment d'informations pour tirer certaines conclusions. Celles-ci seront maintenant présentées, en faisant ressortir d'abord les éléments où il y a conciliation, puis ceux où il n'y en a pas; cela fait, il sera possible de revenir à notre question de recherche, pour y apporter une réponse. Enfin, seront évoquées quelques questions d'ordre administratif ou éducatif, qui ont surgi en cours de route, sans qu'elles soient abordées à cause des limites de notre sujet ou de notre méthode.

- Éléments de conciliation

L'étude du sous-système des valeurs a révélé, outre une adhésion aux valeurs de notre époque, peu de convergences entre le monde sportif et le monde éducatif: le dépassement et le plaisir semblent à première vue les deux seules valeurs communes. Leur combinaison peut engendrer un certain sens de l'effort et le goût de s'appartenir qu'on retrouve à la fois en éducation et dans le sport.

La multiplicité des centres de décision qu'on rencontre dans le sport collégial s'apparente à ce qu'on retrouve dans les deux systèmes d'appartenance. L'enseignant comme l'entraîneur se retrouve au premier niveau de leur organisation respective et possède une autonomie de déci-

sion et de fonctionnement bien établie dans les moeurs.

Au niveau de la planification stratégique, le sport collégial, comme le système d'éducation et le système sportif, semble davantage réagir à des événements ou des conjonctures externes, plutôt que de se donner une vision claire de l'avenir qu'il choisit; dans la planification opérationnelle (programmation), la tradition, les us et coutumes, marquent les façons de faire de l'un et l'autre des deux systèmes et du sport collégial.

Son système d'organisation maintient la prise de décision près des clientèles, ce qui caractérise aussi l'ensemble des services aux étudiants et une bonne partie du système sportif.

La supervision, faible, permet quand même de concilier la dimension administrative et la dimension opérationnelle et c'est ce qu'on retrouve aussi, à des degrés divers, dans l'éducation et dans le sport.

Quant à l'évaluation du sport collégial, on observe une prépondérance de l'évaluation interne sur l'évaluation externe, ce qui est commun aux deux grands systèmes.

- Éléments de non-conciliation

Les points de divergence entre le système d'éducation et le système sportif décelés au cours de ce travail comportent tous, à un égard ou à un autre, un lien avec le sous-système des valeurs. Sans reprendre l'étude comparée des deux système de valeurs en présence, il importe à ce stade-ci de tenter de dégager les éléments de polarisation de cet antagonisme, dont l'influence s'étend à tous les autres sous-systèmes, jusqu'à l'évaluation en particulier.

Si on veut synthétiser le système de valeurs propre au monde de l'éducation, on peut retenir comme central un idéal de plénitude et d'adéquation de la personne à son environnement; le système d'éducation a pour fin d'amener les personnes à développer au maximum leurs talents, pour qu'elle puissent les mettre à contribution dans le développement de la communauté, ce qui permet d'en tirer diverses gratifications; la contribution et la gratification témoignent en même temps de la plénitude la personne et de son adéquation à l'environnement. Ces valeurs peuvent utiliser des véhicules fort différents selon les personnes et les institutions: méthodes, programmes, activités, etc. Mais ce qu'il faut surtout retenir, aux fins de comparaison avec le système sportif, c'est leur caractère nettement qualitatif et englobant.

Dans le monde sportif, malgré la diversité de ses manifestations, on a l'habitude de "chiffrer" à peu près tout ce qui est souhaitable, selon diverses variables: temps, espace, position au classement, pointage, poids, pulsations cardiaques, record, etc. D'ailleurs, les statistiques sportives montrent souvent un degré de raffinement supérieur aux pratiques docimologiques habituellement en usage dans le monde de l'éducation. La performance recherchée est limitée, parce que d'abord et avant tout physique, même si elle peut comporter des dimensions accessoires, socio-affectives, spirituelles ou autres.

- Retour à la question de recherche

De quelles façons le sport collégial, comme organisation, concilie-t-il ou non les influences respectives du système d'éducation et du système sportif? Telle était la question de départ.

En conclusion de cette démarche, on peut y répondre dans les termes suivants: le sport collégial, comme organisation, réussit à concilier dans son fonctionnement les influences de chacun des deux systèmes dans la mesure où il a hérité d'eux certaines caractéristiques communes ou comparables concernant la décision, la planification, l'organisation, la supervision et l'évaluation; dans ces

matières, les écarts entre l'influence de l'un et l'autre système sont réduits par des accommodations appropriées aux conditions spécifiques du sport collégial; par contre, la conciliation des influences relatives aux valeurs n'est que partielle, l'éducation véhiculant des valeurs plutôt qualitatives et globalisantes, et le sport des valeurs plutôt quantitatives et limitées, difficilement compatibles; par contre le dépassement, le plaisir et le sens de l'effort appartiennent aux deux systèmes de valeurs et se retrouvent dans le sport collégial, en conjonction aux valeurs dominantes de l'époque.

En corollaire, on peut ajouter que la co-habitation de valeurs partiellement convergentes et partiellement divergentes est de nature à maintenir un certain niveau de débat et de réflexion qui contribue à dynamiser le sport collégial et facilite son adaptation aux changements qui surviennent en provenance du monde scolaire et du monde sportif.

- Nouvelles pistes de recherche

Au cours de cette démarche, un grand nombre de questions, souvent voisines de notre question de recherche, ont surgi des informations traitées. Certaines d'entre elles ont trouvé une réponse au moins partielle dans la sui-

te des travaux; d'autres au contraire sont demeurées en suspens parce qu'elles débordaient les cadres de notre sujet, du modèle d'étude utilisé ou des ressources documentaires disponibles. De ces questions, trois paraissent de nature à motiver de nouveaux travaux de recherche. Les deux premières se situent dans le champ des sciences de l'organisation et l'autre en éducation.

Une piste de recherche en administration serait les caractéristiques particulières requises de l'administrateur scolaire qui a charge du sport collégial ou de tout autre unité administrative devant répondre à deux systèmes ayant des attentes partiellement contradictoires. Une hypothèse envisageable serait que cet administrateur a un sens particulier du risque, puisque dans certaines situations concrètes il doit pouvoir choisir auquel des deux systèmes il se conforme et auquel, par conséquent, il déroge pour le bon fonctionnement et le développement de son organisation: s'il fait le bon choix, l'organisation en profite; s'il se trompe, il doit répondre personnellement de ses décisions et subir les conséquences. Cette attitude particulière vis-à-vis le risque serait une caractéristique de ceux qu'on appelle maintenant des "intrapreneurs"[86], et dont on dit qu'ils assument les risques essentiels à la

survie de l'organisation, personnellement et souvent en dérogation aux principes ou aux us de celle-ci.

Le marketing, que notre modèle de recherche classe dans l'axe des responsabilités fonctionnelles, n'a pas été étudié explicitement parce que nous nous sommes limités à l'axe du processus de gestion. Il eut possiblement été révélateur de s'intéresser au mode de contact avec la clientèle, toujours en situant le sport collégial comme appartenant au système scolaire et au système sportif. Sur la fonction marketing, il est envisageable que les deux systèmes divergent dans leurs pratiques. Une recherche sur ce sujet permettrait de surcroît de faire une plus grande place au client que celle accordée dans le présent rapport.

Il faut toujours se rappeler que le client du sport collégial est un étudiant, une personne en formation. Le sport est un moyen qui lui est offert pour élargir sa formation. L'étude de Lasnier et Bilodeau[87] s'est penchée sur les résultats de la formation sportive pour le client. Il serait peut-être aussi révélateur de s'intéresser au processus de formation, (qui fait aussi partie de la formation,) pour voir jusqu'à quel point ce processus permet des apprentissages qui débordent la discipline

elle-même et sont transférables à d'autres secteurs d'activités. Par exemple, une attention particulière pourrait être accordée à la capacité de récupérer des apprentissages à partir de ses erreurs. Encore une fois le processus de formation propre au sport collégial pourrait être comparé aux processus en usage dans l'enseignement et dans les autres sous-systèmes sportifs.

Enfin, ce travail sur un objet quand même limité a amené paradoxalement à réfléchir sur la notion de complexité. L'approche systémique fut développée pour l'étude des phénomènes complexes et elle permet l'adaptation de modèles d'un domaine du savoir à un autre. Les auteurs qui s'en inspirent, quel que soit leur sujet d'étude, associent souvent la notion de complexité au développement des organismes, à leur vitalité, à une certaine invulnérabilité même. En étudiant le sport collégial, nous avons mieux compris comment dans ce cas, le fait d'appartenir à deux ensembles plus grands, différents, est certes la cause d'une relative complexité, mais il oblige en même temps à se poser selon deux schèmes de pensée concurrents, la question: "To be or not to be?" Et cet exercice est générateur de dynamisme.

APPENDICE A

Participation aux activités de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec

TABLEAU 1

Évolution de la participation globale aux activités sportives intercollégiales (compétitives) de 1978-1979 à 1985-1986

Années	Nombre de disciplines	Nombre d'équipes	Nombre total de participants
1977-1978	16	324	6485
1978-1979	15	324	6263
1979-1980	15	365	6404
1980-1981	16	406	7349
1981-1982	16	419	7514
1982-1983	18	396	7437
1983-1984	17	440	8449
1984-1985	18	417	8868
1985-1986	18	395	7992

Source: Fédération des associations sportives collégiales du Québec, Rapport annuel 1985-1986.

TABLEAU 2

Évolution de la participation globale
aux activités sportives multicollégiales
(participatives) de 1979-1980 à 1985-1986

Années	Nombre de projets	Nombre total de participants
1979-1980	57	4271
1980-1981	61	4441
1981-1982	55	3514
1982-1983	60	3616
1983-1984	51	3156
1984-1985	43	3406
1985-1986	49	3374

Source: Fédération des associations sportives collégiales du Québec, Rapports annuels de 1979-1980 à 1985-1986

Note: les données des tableaux 1 et 2 représentent les deux tranches les plus élevées de la participation sportive au collégial et n'incluent pas la participation (possiblement plus nombreuse) aux activités intramurales organisées dans chacune des institutions.

APPENDICE B

LES SERVICES AUX ÉTUDIANTS dans un collège: essai de nomenclature

Services reliés au cheminement scolaire et à l'apprentissage pédagogique:

registrariat, psychologie et consultation, orientation, aide pédagogique individuelle, information scolaire et professionnelle, aide à l'apprentissage.

Services reliés aux activités para-pédagogiques et d'accomplissement personnel:

animation socio-culturelle (théâtre, musique, arts plastiques, cercles politiques, semaines thématiques et cuturelles, condition féminine, ... etc.;
animation sportive: participation volontaire aux activités sportive de l'intramurale et de l'intercollégiale. Participation à la Fédération des associations sportives collégiales du Québec;
animation pastorale et spirituelle;
animation de la santé: nutrition, toxicomanies, environnement, sécurité aux études ou au travail, premiers soins, sexologie.

Services techniques:

aide financière: prêts et bourses, dépannage financier, consultation budgétaire et juridique;
logement: sur ou hors campus;
placement: emplois occasionnels en cours d'études, placement des finissants, formation à la recherche d'emploi, information sur le marché du travail, contact avec les employeurs.

Information aux étudiants:

information interne: activités au collège, échéances pédagogiques, admission à l'université, bottin étudiant; information externe: information aux élèves du secondaire.

Relations avec les organismes étudiants:

association, journal, radio, coopérative, garderie, café étudiant, cafétéria, spectacles, etc.

Services divers:

casiers, cartes d'identité, cartes d'autobus, réservation de locaux, objets trouvés, etc.

Source: Jean-Guy Gaulin[81], 1985.
(retouché et reproduit avec la permission de l'auteur)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. De Rosnay, Joël
   1975 Le Macroscope: vers une vision globale, Paris: Éditions du Seuil.

2. Laflamme, Marcel
   1976 Introduction au management suivant l'approche systémique, Chicoutimi: Gaëtan Morin éditeur.

   1981 Le management: Approche systémique théorie et cas, Chicoutimi: Gaëtan Morin éditeur.

3. Mintzberg, Henry
   1979 Structure et dynamique des organisations, Paris: les éditions d'organisation et Montréal: Les éditions Agence d'ARC inc. (1986)

4. Grémion, Pierre, cité par:
   Decouflé, André-Clément
   1980 La prospective (2e éd. refondue), Paris: Presses universitaires de France, p. 8.

5. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
   1963-1966 Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. (1966)

6. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
   1978 Les collèges du Québec - Nouvelle étape Projet du gouvernement à l'endroit des cégeps.

7. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
   1982 Élèves, étudiants, étudiantes: présence active et responsable, orientations et voies d'action. pp. 24-25.

8. DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL
   1985 Les services d'affaires étudiantes dans les collèges Document d'orientation.

9. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS
   1983 Rapport du comité aviseur sur le sport collégial.

10. Ibid. p. 10.

11. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS 1985 Vers une problématique du sport collégial.

12. Ibid. pp. 4-6.

13. Ibid. pp. 6-7.

14. Ibid. p. 16.

15. Ibid. p. 7.

16. Ibid. p. 8.

17. Ibid. p. 9.

18. Lasnier, François et Bilodeau, Denis 1985 Impact de la pratique des activités physiques au collégial et dans la vie adulte, Sainte-Foy: Cégep de Sainte-Foy.

19. Ibid. p. 139.

20. Ibid. p. 141.

21. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS 1986 Pour le développement des affaires étudiantes dans les collèges.

22. Ibid. pp. 3-4.

23. Ibid. pp. 7-8.

24. Ibid. p. 8.

25. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS 1987 Rapport et propositions d'orientation sur le sport collégial, p. 8.

26. Ibid. p. 11.

27. Ibid. p. 16.

28. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE 1979 On a un monde à récréer - Livre blanc sur le loisir au Québec.

29. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS 1987 op. cit. p. 5.

30. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE 1982 Sports-études Rapport du comité chargé d'étudier la problématique de la conciliation du sport et des études au Québec.

31. Ibid. pp. 26-28.

32. Ibid. p. 35.

33. CONDITION PHYSIQUE ET SPORT AMATEUR CANADA 1983 Condition physique et mode de vie au Canada - Rapport de l'enquête condition physique Canada. p. 26.

34. Ibid. p. 42.

35. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE 1984 Le temps de l'excellence: un défi québécois La politique québécoise de développement de l'excellence sportive. pp. 27-28

36. Ibid. p. 22.

37. Ibid. p. 71.

38. Ibid. p. 78.

39. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE 1985 Le développement sportif de base au Québec Rapport final du comité d'experts sur le développement sportif de base au Québec. p 25.

40. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE 1986 Le sport au Québec, un projet de société Éléments d'une politique globale du sport Rapport du comité de travail.

41. FÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS SPORTIVES COLLÉGIALES DU QUÉBEC 1987 Mémoire de la Fédération des associations sportives collégiales du Québec sur le rapport Le sport, un projet de société.

42. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE 1987 La politique du sport au Québec L'harmonisation au bénéfice du pratiquant sportif: une nécessité.

43. De Rosnay, Joël
1975 Op. cit.

44. Churchman, C. West
1968 Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes, Paris: Dunod. (1974)

45. Le Moigne, Jean-Louis
1984 La théorie du système général théorie de la modélisation (2e éd. rev.), Paris: Presses Universitaires de France.

46. Ferguson, Marilyn
1980 Les enfants du verseau pour un nouveau paradigme, Paris: Calmann-Lévy (1982)

47. De Rosnay, Joël
1975 Op. cit. p. 123.

48. Lupasco, Stéphane
1960 Les trois matières, Paris: 10.18 (1970) pp. 71-75.

49. Ferguson, Marilyn
1980 op. cit. p. 114.

50. Smuts, Jan Christian
Holisme et évolution, cité dans Ferguson, M. op. cit.

51. Ferguson, Marilyn
1980 op. cit. p. 115.

52. Le Moigne, Jean-Louis
1984 op. cit. p. 81.

53. Churchman, C. West
1968 op. cit. p. 17.

54. De Rosnay, Joël
1975 Op. cit. p. 84.

55. Ibid. p. 108.

56. Le Moigne, Jean-Louis
1984 op. cit. p. 86.

57. Ibid. p. 76.

58. De Rosnay, Joël
1975 Op. cit. p. 126.

59. Churchman, C. West
1968 op. cit.

60. Mintzberg, Henry
1979 op. cit. pp. 51-81.

61. Mintzberg, Henry
1983 Le pouvoir dans les organisations, Paris: les éditions d'organisation et Montréal: Les éditions Agence d'ARC inc. (1986)

62. Fauvet, Jean-Christian et Stéfani, Xavier
1983 La socio-dynamique un art de gouverner, Paris: les éditions d'organisation.

63. Laflamme, Marcel
1976 op. cit.

64. Laflamme, Marcel
1981 op. cit.

65. Adam, Jean-Pierre et Jomphe, Gérald
1984 "L'évaluation dans un système intégré de gestion de programme", dans C. Paquette et al., Des pratiques évaluatives, (pp. 389-429), Victoriaville: Éditions NHP.

66. Gaulin, Jean-Guy
1985 "Les services aux étudiants et leur rôle dans un collège", Exposé présenté à la Fédération des associations de parents des cégeps du Québec. Ste-Foy.

67. Mintzberg, Henry
1979 op. cit. p. 316.

68. Lasnier, François et Bilodeau, Denis
1985 op. cit.

69. Lupasco, Stéphane
1960 op. cit. pp. 71-75.

70. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS
1986 op. cit. p. 12.

71. Ibid. p. 19.

72. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE
1984 op. cit.

73. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE
1985 op. cit.

74. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE
1986 op. cit.

75. MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE
1987 op. cit.

76. FÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS SPORTIVES COLLÉGIALES DU QUÉBEC
1980 Rapport annuel 1979-1980. p. 23.

77. FÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS SPORTIVES COLLÉGIALES DU QUÉBEC
1985 Rapport annuel 1984-1985. Annexe "Rapport du vérificateur" p. 3.

78. FÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS SPORTIVES COLLÉGIALES DU QUÉBEC
1986 Rapport annuel 1985-1986. Annexe "Rapport du vérificateur" p. 3.

79. Churchman, C. West
1968 op. cit. pp. 198-207.

80. Laflamme, Marcel
1981 op. cit. p. 229.

81. Gaulin, Jean-Guy
1985 op. cit. p. 2.

82. FÉDÉRATION DES ASSOCIATIONS SPORTIVES COLLÉGIALES DU QUÉBEC
1982 Rapport annuel 1981-1982. p. 19.

COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS
1985 op. cit. p. 9.
1987 op. cit. pp. 19-20.

83. Lasnier, François et Bilodeau, Denis
1985 op. cit.

84. COMMISSION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES FÉDÉRATION DES CÉGEPS
1985 op. cit.
1987 op. cit.

85. Fortin, Paul-A.
1987 "L'entrepreneurship et l'intrapreneurship De quoi s'agit-il, pourquoi et comment?" Exposé présenté au Colloque du Centre des dirigeants d'entreprises, Montréal.